	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>08-07-2021</b>	<b>B</b>	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(79)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>Said Navarro Álvarez</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>Facultad de Ciencias Administrativas y económicas</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>Maestría en Administración</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>Msc. Carlos Alberto Pacheco Sánchez Msc. Genny Torcoroma Navarro Claro</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento del sistema administrativo y estilo de liderazgo en las gerencias empíricas de Ocaña, Norte de Santander</b>		
<b>TITULO EN INGLES</b>	<b>Design of a management model to strengthen the administrative system and leadership style in the empirical management of Ocaña, Norte de Santander.</b>		
<b>RESUMEN (70 palabras)</b>			
<p>El presente documento, sustenta el diseño de un modelo que permite fortalecer las gerencias empíricas del municipio de Ocaña, frente a los sistemas administrativos y los estilos de liderazgos, asimismo, el estudio hace un reconocimiento de las habilidades, competencias y tipo de roles gerenciales apropiados en la población de estudio, para lograr el desarrollo y crecimiento en sus estructuras organizacionales, por otra parte, bajo una metodología cuantitativa y mediante la presentación de resultados, se determinó que los empresarios empíricos deben fomentar el sistema administrativo de participación mediante liderazgo de transformación.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>This document supports the design of a model that allows strengthening the empirical management of the municipality of Ocaña, with respect to administrative systems and leadership styles, also, the study recognizes the skills, competencies and type of appropriate managerial roles in the study population, to achieve the development and growth in their organizational structures, on the other hand, under a quantitative methodology and through the presentation of results, it was determined that empirical entrepreneurs should promote the administrative system of participation through transformational leadership.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gerencia empírica, Liderazgo, modelo de gestión, Sistema administrativo.		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Empirical management, Leadership, management model, Administrative system.		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 79	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 13	CD-ROM:



**Diseño de un modelo gerencial para el fortalecimiento de las empresas empíricas de  
Ocaña, Norte de Santander**

**Said Navarro Álvarez**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula**

**Santander Ocaña**

**Maestría en Administración**

**Msc. Carlos Alberto Pacheco Sánchez**

**Msc. Genny Torcoroma Navarro Claro**

**Marzo de 2023**

## Índice

<b>Capítulo 1. Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento del sistema administrativo y estilo de liderazgo en las gerencias empíricas de Ocaña, Norte de Santander .....</b>	<b>6</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	6
1.2 Formulación Del Problema.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo General .....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificación .....	9
1.5 Delimitaciones .....	11
1.5.1 Delimitación conceptual.....	11
1.5.2 Delimitación operativa .....	11
1.5.3 Delimitación Temporal .....	11
1.5.4 Delimitación geográfica .....	11
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes .....	12
2.1.1 Antecedentes de investigación a nivel internacional.....	12
2.1.2 Antecedentes de investigación en Colombia.....	16
2.1.3 Antecedentes de investigación en Ocaña .....	20
2.2 Marco teórico .....	22
2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional (TLS).....	22
2.2.2 Estilos de liderazgos.....	25
2.2.3 Teoría de los 5 factores .....	25
2.2.4 Teoría del desarrollo organizacional .....	26
2.2.5 Teoría General de Sistema. Teoría General de Sistemas (TGS) .....	26
2.2.6 Teoría de sistemas administrativos o gerenciales de Likert .....	27
2.2.7 Líder servidor .....	28
2.2.8 Teoría X y Y de McGregor .....	29
2.2.9 Teoría de roles .....	29

2.3 Marco Conceptual.....	30
2.4 Marco legal .....	32
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>34</b>
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	34
3.2 Población y muestra.....	34
3.3 Instrumento y técnica de recolección de información .....	35
3.4 Análisis de información .....	35
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>36</b>
4.1 Determinación de las características y tipos de sistema administrativo de las Gerencias empíricas de Ocaña.....	36
4.2 Análisis de los tipos de liderazgos ejercidos por los gerentes empíricos de Ocaña. ..	41
4.3 Identificación de los roles gerenciales en las empresas empíricas de Ocaña .....	53
4.4 Estructura del modelo gerencial para fortalecer las empresas empíricas de Ocaña ...	55
Desde la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS).....	56
<b>Conclusiones.....</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>70</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>74</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de revisión de productos científicos.....	14
Tabla 2. Matriz de revisión de productos científicos nacionales.....	16
Tabla 3. Matriz de revisión de proyectos a nivel local.....	21
Tabla 4. Modelos de liderazgo .....	24
Tabla 5. Tipos de liderazgos.....	25
Tabla 6. Tipos de sistemas.....	27
Tabla 7. Tipos de roles gerenciales .....	30
Tabla 8. Normativas .....	32
Tabla 9. Agrupamiento de casos.....	35
Tabla 10. Habilidades y competencias gerenciales .....	37
Tabla 11. Tipos de sistema administrativo .....	39
Tabla 12. Estilo de liderazgo autocrático .....	41
Tabla 13. Estilo de liderazgo democrático .....	43
Tabla 14. Estilo de liderazgo Laissez faire (Dejar hacer).....	45
Tabla 15. Estilo de liderazgo transformacional .....	47
Tabla 16. Estilo de liderazgo transaccional.....	49
Tabla 17. Estilo de liderazgo servidor .....	50
Tabla 18. Roles empresariales.....	53
Tabla 19. Test personal.....	63
Tabla 20. DOFA .....	64
Tabla 21. Plan de acción básico.....	65
Tabla 22. Ideales de los colaboradores.....	65
Tabla 23. Desarrollo de la Ruta de la felicidad .....	66
Tabla 24. Desarrollo de la Ruta de la innovación.....	66
Tabla 25. Desarrollo de la Ruta de la efectividad.....	67
Tabla 26. Desarrollo de la Ruta de la proyección.....	67
Tabla 27. Retroalimentación organizacional .....	67

## Lista de figuras

Figura 1. Comportamiento del líder eficaz. Hersey et al., 1998.....	22
Figura 2. Características situacionales del liderazgo.....	23
Figura 3. Líder servidor.....	28
Figura 4 Habilidades y competencias gerenciales.....	38
Figura 5 Tipos de sistema administrativo.....	39
Figura 6 Estilo de liderazgo autocrático.....	42
Figura 7 Estilo de liderazgo democrático.....	44
Figura 8 Estilo de liderazgo dejar hacer.....	46
Figura 9 Estilo de liderazgo transformacional.....	48
Figura 10 Estilo de liderazgo transaccional.....	49
Figura 11 Estilo de liderazgo servidor.....	51
Figura 12 Roles empresariales.....	54
Figura 13 Diseño del modelo gerencial GEREMPÍRICOS.....	61

# **Capítulo 1. Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento del sistema administrativo y estilo de liderazgo en las gerencias empíricas de Ocaña, Norte de Santander**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En un mundo tan globalizado como el que nos rodea actualmente, se vive en un constante cambio y por ende las empresas tienen que adaptarse a la flexibilidad del entorno para así lograr perdurar en el tiempo y permanecer a largo plazo en el mercado, buscando el éxito de la misma. Por lo tanto, un factor que influye mucho en el posicionamiento de las organizaciones es el liderazgo y la administración de recursos (tecnológicos, financieros, técnicos, humanos, entre otros), más cuanto, es un proceso en el que el líder, ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar y direccionando estrategias para el cumplimiento de objetivos de la organización (Chiavenato, s.f.).

El líder en las empresas del siglo XXI tiene la capacidad de innovar, de permanecer flexible y adaptable, de fijar metas ambiciosas, de pensar globalmente, de actuar con rapidez y de asumir riesgos, de igual forma, los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales (Alonso Félix, 2010), por lo anterior, un gerente debe buscar el funcionamiento efectivo de la organización y es allí donde se ve reflejado el éxito de la empresa en el esfuerzo que tenga el líder para cumplir las metas estipuladas y en el buen manejo del recurso humano de la organización.

Ahora bien, se reconoce que la literatura con relación a liderazgo y a la gestión administrativa es amplia y con ello es posible describirlo y categorizarlo con un nivel alto de precisión, no obstante, es claro que aún no existe un consenso entre los autores para determinar la definición y el fortalecimiento e incluso edificación de los estilos de liderazgo (Contreras-pacheco & Marín-díaz, 2022), por tanto y ante la necesidad, es indispensable plantear metodologías claras que orienten, reconozcan y fomenten características y estilos de liderazgo, comportamientos y actitudes adecuadas o efectivas, para gestionar y direccionar estrategias con el apoyo de su capital intelectual.

Generalmente, los errores al liderar pueden exponerse por dos causas: primeramente, falta de dominio de las competencias requeridas o segundo, por un reconocimiento de las habilidades necesarias y aplicables ante situaciones existentes o posibles (negativas o positivas), no obstante, cualquiera de las dos, son los supuestos hipotéticos del estudio que tendrán respuesta ante las exploraciones teóricas y la apropiación de la metodología, por tanto y bajo esa valoración, el tema requiere de ser abordado con precisión en el municipio de Ocaña, ante una población de empresarios sin estudios universitarios, que logra aportar al desarrollo de nuestra región y que desde la experiencia de los mismos, permitan enriquecer las discusiones frente a los tópicos de gestión y decisión.

Finalmente, sin el reconocimiento de un modelo que sustente prácticas correctas de gestionar y que garanticen el fomento de liderazgos integrales capaces de afrontar los desafíos y los retos en épocas de cambio, impide que se asegure la competitividad y el desarrollo de los procesos organizacionales en las economías locales.



## **1.2 Formulación Del Problema**

¿De qué forma fortalecer los sistemas administrativos y el estilo de liderazgo en los gerentes empíricos del municipio de Ocaña?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un modelo en el fortalecimiento del sistema administrativo y el estilo de liderazgo de las gerencias empíricas de Ocaña, Norte de Santander.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Determinar las características y tipos de sistema administrativo de las Gerencias empíricas de Ocaña

Analizar los tipos de liderazgos ejercidos por los gerentes empíricos de Ocaña.

Identificar los roles gerenciales en las empresas empíricas de Ocaña.

Estructurar el modelo gerencial para fortalecer las empresas empíricas de Ocaña.

#### 1.4 Justificación

La importancia del liderazgo en las organizaciones es primordial porque garantizan poder evaluar los procesos de gestión de dirección dentro de las empresas, asimismo, tiene la capacidad de delegar tareas, determinar métricas y ofrecer seguimiento y retroalimentación a quienes dependen de él (Olivares, Garza Cruz, López Cabrera, & Suárez, 2016).

Ahora bien, desde el modelo de cinco niveles de Collins (2001) como el de Maxwell (2012) comprenden características para el crecimiento progresivo del líder, en el nivel 1 es experto en su disciplina y diseña su plan de desarrollo como directivo; nivel dos, desarrolla competencias interpersonales; nivel tres, el líder tiene la capacidad de administrar recursos económicos y humanos; nivel cuarto, delega responsabilidades; finalmente, en el quinto, es un agente transformador. (Olivares, Garza Cruz, López Cabrera, & Suárez, 2016), por ende, es de suma importancia valor los niveles liderazgo indicados, de acuerdo a su función, labor y responsabilidades.

El empresario es quien se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria, por tanto, su finalidad es la obtención de beneficios económicos. (Gil, 2015), para ello, su liderazgo radica en construir proceso basado en la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos, para la efectividad y cumplimiento de objetivos (Quiroa, 2020), por tal motivo, el liderazgo que se utiliza en una organización influye directamente en el éxito de sus metas, ya que este logra las percepciones de pertinencia, reconocimiento, comunicación, y flexibilidad organizacional.

(Quinde Paucar, 2022) indica que, para una aplicabilidad efectiva del liderazgo en las organizaciones, se requiere de un proceso que estructure el planteamiento de estrategias, tácticas, metodologías y demás componentes, para generar cohesión grupal y las mejoras en el comportamiento de los colaboradores y de las empresas, en función de lo anterior, el proyecto de investigación tiene una alta relevancia e importancia para la gestión del conocimiento, ya que se orienta en construir un modelo que enriquezca la laborar de los líderes o gerentes que sin formación universitaria, direccionan con éxito sus empresas y logran permanecer y/o posicionarse en el mercado.

Por otra parte, estas acciones permite expandir un nuevo alcance de medición frente a las tendencias administrativas, específicas por sector o por características de los empresarios, de hecho, (Oliva, 2020) indica que es importante identificar los factores motivantes del liderazgo, ampliar los tipos de estilos y características; con el objetivo de lograr determinar estilos predominantes y comparar entre sí, ante las exigencias del mercado y de las futuras generaciones.

Finalmente, el referente del estudio y bajo el diseño del modelo, se prioriza en valorar los tipos de sistemas de administración y de liderazgo, para correlacionar los procesos y permitir el desarrollo de las cuatro capacidades de un líder empresarial propuestas por Arámbula (2006) citado en (Alarcón, 341-363), que son: estratégicas, interpersonales, emocionales y técnicas, por otra parte, el modelo busca orientar a los empresarios, comunidad educativa y emprendedores, reconocer y actuar correctamente ante los diferentes sistemas administrativos, adquirir competencias, tener certeza en el

direccionamiento de los recursos y una visión de aprendizaje y de mejora continua al momento de decidir, coordinar, empoderar, inspirar y cumplir objetivos.

## **1.5 Delimitaciones**

### ***1.5.1 Delimitación conceptual***

Se apropiaron las siguientes palabras: Liderazgo, empresario, Administración, gerencia.

### ***1.5.2 Delimitación operativa***

La recolección de información se llevó a cabo con todos los instrumentos establecidos para obtener los resultados esperados, bajo la población de gerentes empíricos.

### ***1.5.3 Delimitación Temporal***

Esta investigación se desarrolló en el año 2022 y una vez terminada, se procede a la sustentación acorde a fechas de calendario académico de la UFPSO.

### ***1.5.4 Delimitación geográfica***

El proyecto se desarrolló con los empresarios empíricos Ocaña.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Antecedentes

#### *2.1.1 Antecedentes de investigación a nivel internacional*

A continuación, se relacionan los siguientes antecedentes que apoyan el foco de estudio del presente proyecto:

En el 2020, logra reconocer la relación entre los estilos de liderazgo y productividad en el área de operaciones del sector de la construcción en Lima Metropolitana, para ello, aplicó un estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental-transversal, con una población conformada por 482 colaboradores y permite aceptar que la hipótesis de investigación en que existe una alta relación entre los estilos de liderazgo y la productividad en el sector de la construcción en Lima Metropolitana, Perú, 2020. (Oliva, 2020).

Por otra parte, en la literatura reciente, un estudio logró determinar la relación de estilo de liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad de Lambayeque, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional y bajo la muestra de 118 trabajadores, se evidencio que la mayoría practica los estilos de liderazgo autoritario (40,7%), democrático (45,8%), transformacional (42,4%) y transaccional (42,5%) y que el estilo y el desempeño se relacionaron de manera directa y moderada. (De La Cruz Suarez, 2022)

De hecho, en el mismo país se realizó el estudio denominado estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria en la región sur del Perú 2020, con

una metodología aplicada en la investigación fue de nivel básico, de diseño correlacional no experimental y una muestra estratificada de 123 directores de las universidades de la región sur del Perú, se llega a la conclusión que existe correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional (Juárez, 2022).

Desde el estudio denominado, los estilos de liderazgo y el clima laboral en los colaboradores de una empresa del sector de comercio exterior en Ecuador, la autora (Borja Taco, 2022), se precisa que el liderazgo en las organizacionales representa un nivel importante en los índices de satisfacción de los colaboradores, pues la línea de supervisión y la motivación que estos puedan brindarle a sus subordinados generan bienestar, se expone que el estudio es de carácter descriptivo transversal en una población de 227 personas vinculadas al sector comercio exterior.

Finalmente, para el desarrollo del proyecto, se realiza una búsqueda de información científica relacionada de la base de datos SCIELO, para los años 2022,2021,2020, 2019, 2018 y 2017, relacionando a su vez, los artículos con mayor citación en dicha base de datos, obteniéndose un total de 13 estudios.

Mediante la relación de la data, se identifica los aportes al conocimiento desde la variable de estudio del liderazgo, desde el enfoque de la cultura organizacional, desarrollo comportamental, inteligencia emocional, habilidades blandas en el escenario empresarial y académico, el clima y la comunicación organizacional, en pro de los contextos laborales, económicos, profesionales y sobre todo ante la emergencia sanitaria. Ver la siguiente tabla:

**Tabla 1.**  
*Matriz de revisión de productos científicos*

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Características</b>
<b>S2007-78902021000200045-mex</b>	Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar	Torres Merlo, Oswaldo Xavier, Uvidia Ramírez, Katherin Mishell, Carapas Revelo, Alejandra Estefanía	Dilemas contemporáneos: educación, política y valores	-, "Dilemas contemporáneos: educación, política y valores", "Español", "2021", "http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000200045&lang=es"
<b>S1990-86442021000400211-cub</b>	Investigaciones sobre inteligencia emocional en las empresas. Tendencias en las universidades ecuatorianas	Enríquez Chugá, Jenny Fernanda, Pantoja Burbano, Miriam Janneth, Cuarán Guerrero, Mireya Silvana	Conrado	211-219", "Conrado", "Español", "2021", "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000400211&lang=es"
<b>S2521-2737202100100165-bol</b>	Percepción de los estudiantes de la facultad de ciencias integradas del chaco sobre la gestión empresarial en las empresas de Yacuiba	Valdivieso Guardia, Sergio David	Revista Investigación y Negocios	165-178", "Revista Investigación y Negocios", "Español", "2021", "http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000100165&lang=es"
<b>S0717-6996202100100153-chl</b>	¿Qué hemos aprendido? Que el fin de la ciudad te encuentre bailando	Otero, Marina	ARQ (Santiago)	153-155", "ARQ (Santiago)", "Inglés, Español", "2021", "http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-69962021000100153&lang=es"
<b>S0717-6996202100100150-chl</b>	¿Qué hemos aprendido? Arquitectura crepuscular. Algunas notas sobre áreas grises	Paredes, Sebastián	ARQ (Santiago)	150-152", "ARQ (Santiago)", "Inglés, Español", "2021", "http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-69962021000100150&lang=es"
<b>S0123-5923202100100085-col</b>	Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México	Villavicencio-Ayub, Erika, Quiroz-González, Eliana, García-Meraz, Melissa, Santamaría-Plascencia, Erika	Estudios Gerenciales	85-93", "Estudios Gerenciales", "Español", "2021", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232021000100085&lang=es"
<b>S0874-55602020000200006-prt</b>	Academias de talento femenino: meios de emancipação ou ferramentas de reprodução social?	Santos, Susana	Ex aequo	87-102", "Ex aequo", "Portugués", "2020", "http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602020000200006&lang=es"
<b>S1794-444920200002000098-col</b>	Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México	López-Lemus, Jorge Armando, Garza-Carranza, María Teresa De la, Atlatenco-Ibarra, Quetzalli, Ramírez-Guerrero, Maricela	Revista Lasallista de Investigación	98-115", "Revista Lasallista de Investigación", "Español", "2020", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-444920200002000098&lang=es"
<b>S1990-86442020000400150-cub</b>	Ambidexterity leadership, transformational leadership, and corpo-rate entrepreneurship: evaluating the moderating role of behavioral and psychological factors	Yahou, Hadis	Conrado	150-158", "Conrado", "Inglés", "2020", "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400150&lang=es"

<b>S1990-8644202000-0400061-cub</b>	Modelo de formación de competencias en ética y responsabilidad social para el profesional postmoderno	Ponce Ruiz, Dionisio Vitalio, Albarracín Zambrano, Luis Orlando, Viteri Villa, Xavier Danilo	Conrado	61-68", "Conrado", "Español", "2020", "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000400061&lang=es"
<b>S0121-5051202000-0200051-col</b>	Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales	Hinojo Lucena, Francisco Javier, Aznar Díaz, Inmaculada, Romero Rodríguez, José María	Innovar	51-62", "Innovar", "Español", "2020", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200051&lang=es"
<b>S1900-6586202000-0200461-col</b>	La mutación del habitus empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino	Cuadra Palma, Lorena Natalia, Restrepo Quintero, Katherine	Revista Científica General José María Córdova	461-476", "Revista Científica General José María Córdova", "Español", "2020", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862020000200461&lang=es"
<b>S1576-5962202000-0100005-esp</b>	Professional aspirations as indicators of responsible leadership style and corporate social responsibility. Are we training the responsible managers that business and society need? A cross-national study	Sánchez, Flor, Sandoval, Angélica, Rodríguez-Pomeda, Jesús, Casani, Fernando	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	49-61", "Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", "Inglés", "2020", "http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622020000100005&lang=es"
<b>S2409-8752201900-0300052-pry</b>	Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica	Pulido Capurro, V.M., Olivera Carhuaz, E.S.	Revista Científica de la UCSA	52-62", "Revista Científica de la UCSA", "Español", "2019", "http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522019000300052&lang=es"
<b>S1692-8563201900-0300019-col</b>	CONFIANZA, AUTOEFICACIA Y PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO	Villarreal-Coindreau, Marcelo José, Llanos-Reynoso, Luis Felipe Miguel	Dimensión Empresarial	19-36", "Dimensión Empresarial", "Español", "2019", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632019000300019&lang=es"
<b>S0123-5923201800-0400385-col</b>	Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile	Reyes-Bastidas, Carolina, Briano-Turrent, Guadalupe del Carmen	Estudios Gerenciales	385-398", "Estudios Gerenciales", "Español", "2018", "http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000400385&lang=es"
<b>S0104-4036201800-0200471-scl</b>	Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida	Itelvino, Lucimar da Silva, Costa, Priscila Rezende da, Gohn, Maria da Glória, Ramacciotti, Claudio	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	471-504", "Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação", "Português", "2018", "http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362018000200471&lang=es"
<b>S0718-915X20170-00100115-chl</b>	El liderazgo en la construcción. Un estudio de casos con perspectiva de género	Arenas-Molina, María Teresa, Rodríguez, José María Calama, Domínguez, Trinidad Núñez	Revista de la construcción	115-125", "Revista de la construcción", "Inglés", "2017", "http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2017000100115&lang=es"



Con la anterior revisión de literatura, se obtiene que los estilos de liderazgo más predominantes son los clásicos, asimismo, se reconoce la afluencia en los procesos administrativos, en el apalancamiento financiero y económico, a su vez, la alta relación o correlación positiva frente a gestión, clima organizacional, innovación y desempeño laboral.

Por otra parte, estudios a nivel de México, Perú, Ecuador y del continente europeo, manifiestan que la competitividad, el desarrollo, la innovación, el crecimiento, la permanencia y la capacidad de adoptar, adaptar y transformar, radica en el empoderamiento, las competencias, habilidades y emociones de la alta dirección.

### ***2.1.2 Antecedentes de investigación en Colombia***

Se relaciona la producción de artículos del área de ciencias administrativas a fecha de 2021, que valoran y destacan la variable de liderazgo empresarial, para ello, se seleccionan los ejemplares específicos, obteniéndose 33 del total de artículos (113).

**Tabla 2.**  
*Matriz de revisión de productos científicos nacionales*

Título	Autores	Revista	Número
La teoría efectual y el fracaso empresarial	María Dolores Dupleix	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(81)
Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el	Karla Gabriela Gómez-Bull, María Marisela Vargas-Salgado	Revista Escuela de Administración de Negocios	2021(90)

Título	Autores	Revista	Número
contexto de la industria automotriz			
Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España	Marcelino Sánchez-Rivero, María Cristina Rodríguez-Ranel, Alejandro Ricci-Risquete	Estudios Gerenciales	2021,37(159)
La comunicación corporativa de la responsabilidad social empresarial (RSE): el caso de las empresas de la provincia Sabana Centro de Cundinamarca, Colombia	Jeffer Darío Buitrago Betancourt	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(80)
Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19	Magdalena Ordóñez Gavilanes, María Cristina Useche Aguirre, Lourdes Maribel Vásquez Lacres, Flor Isabel Salazar Vásquez	Universidad & Empresa	2021,23(40)
Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica	Luperly Aldana Bautista, Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(2)
Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios	Rosa María Benítez-Saña	Estudios Gerenciales	2021,37(159)
Modelo de minería de datos para el análisis de la productividad y crecimiento personal en las mujeres emprendedoras: el caso de la Asociación las Rosas	Carlos Javier Martínez Moncaleano, Ofelia Palencia Fajardo	Suma de Negocios	2021,12(26)
La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad	Laura Trujillo Soberanes, María Guadalupe Juana Noriega Gómez, Lilia Alejandra Flores Castillo	Cuadernos Latinoamericanos de Administración	2021,17(32)
Aplicación metodológica: the integrated use of management system standards para la integración de sistemas de gestión	Paula Alejandra Moreno Parra, Byron Restrepo Benavidez, Paola Alejandra Sánchez Martín	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(2)

Título	Autores	Revista	Número
Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano	Yezid Alfonso Cancino Gómez, Laima Catherine Alfonso Orjuela, Pedro Elías Ochoa Daza, Gerson Jaquin Cristancho Triana, Fabian Arley Ninco Hernández	Suma de Negocios	2021,12(26)
Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos	Gustavo A. García, Juan Pablo Román-Calderón, Diego René Gonzales-Miranda, Oscar Gallo	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(80)
Estrategias y métodos para la gestión del conocimiento de acuerdo con los requisitos NTC-ISO 30401:2019	Jaime Andrés Alba Herrera, Oscar Mauricio Jiménez	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(2)
Prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio en colaboradores de una caja de compensación familiar en Colombia	Carolina Monsalve-Castro, Marianela Luzardo-Briceño, Fabio Nelson Riaño	Revista Escuela de Administración de Negocios	2021(90)
Modelos de sistemas integrados de gestión para pequeñas, medianas y grandes empresas	Magda Viviana Monroy Silva, Camila Andrea Rodríguez Díaz, Luz Evelyn Quintero Becerra	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(2)
Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile	Olga Pons-Peregort, Rodolfo Mendoza-Llanos, Álvaro Acuña-Hormazabal	Estudios Gerenciales	2021,37(158)
Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios	Josefina Tiepermann Recalde, Marcela Porporato	Cuadernos Latinoamericanos de Administración	2021,17(32)
Caracterización de las prácticas de innovación abierta en las pymes manufactureras en Bogotá	José Ignacio Palacios-Osma, María Alejandra Gómez-Cristancho, Laura Sofía Romero-Albarracín	Revista Escuela de Administración de Negocios	2021(90)
La condición humana y los estudios organizacionales: ¿un camino por transitar?	WILLIAM ROJAS-ROJAS, DIEGO RENÉ GONZALES-MIRANDA	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(79)

Título	Autores	Revista	Número
Evolución y modelos de implementación de sistemas de gestión de continuidad del negocio	Claudia Janeth Obando, John Richard Benavides Muñoz, Rocío Becerra Acevedo, Hernando Camacho Camacho	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(2)
Gestión y subjetividad en el trabajo en el mundo euroamericano: tres posturas principales	Jean-François Chanlat	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(79)
Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos	Ángela Mónica Castro Mora, Ingrid Astrid Ochoa Vivas	SIGNOS- Investigación en Sistemas de Gestión	2021,13(1)
Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia	Guillermo Murillo-Vargas, Cristian Bedoya-Dorado, Carlos Hernán González-Campo	Estudios Gerenciales	2021,37(159)
El perfil emprendedor en Paraguay, análisis de la población juvenil	Rolando Junior Ortega Carrasco, Ever Federico Villalba Benítez	Suma de Negocios	2021,12(26)
Del empresario fundador al directivo asalariado: el surgimiento del administrador en Occidente	Juan Carlos Jurado Jurado, Rodrigo de J. García Estrada	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(79)
El trabajo en tiempos de lean management, una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo	Magdalena Garcés, Antonio Stecher	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(79)
La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento	Flor Ángela Marulanda Valencia, Jonathan Alexis Restrepo Montes, Diego Germán Arango Muñoz	Universidad & Empresa	2021,23(41)
Normas de competencia laboral en diseño y confección: un análisis comparativo entre Asia y Colombia	Diego Hernán Giraldo Vásquez, Sandra Milena Velásquez Restrepo	Cuadernos Latinoamericanos de Administración	2021,17(32)
El compliance: repercusiones en la concepción de la empresa	Javier Sanclemente-Arciniegas	Revista Escuela de Administración de Negocios	2021(90)

Título	Autores	Revista	Número
Obstáculos del sector manufacturero ecuatoriano y argentino: evidencia empírica desde las empresas innovadoras	Silvana Astudillo, Anahí Briozzo	Estudios Gerenciales	2021,37(160)
Ubicación de empresas del sector comercio en Bogotá en 2015: comprobación de dinámicas de aglomeración	Diego Rafael Roberto Cabrera-Moya, Germán Alfonso Prieto Rodríguez	Cuadernos Latinoamericanos de Administración	2021,17(32)
Reseña de Cruz, F. (Comp.). (2005). Nuevo Pensamiento Administrativo. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo. Cali: Universidad del Valle	María Victoria Rodríguez-Chacón	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2021,31(79)
Factores involucrados en el valle de la muerte de la I+D+i: aproximación de casos polares	Jim Giraldo-Builes, Iván Darío Rojas-Arenas, René Yepes-Callejas, Elizabeth Jiménez-Medina, Juan Fernando Arenas-Betancur	Revista Escuela de Administración de Negocios	2021(90)

*Nota.* La tabla presenta información de ejemplares publicados en Redalyc.

### ***2.1.3 Antecedentes de investigación en Ocaña***

En el municipio de Ocaña, se realizó una valoración de los proyectos presentados y soportados en el repositorio institucional de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, obteniéndose la siguiente producción:

**Tabla 3.**  
*Matriz de revisión de proyectos a nivel local*

2018-10-17	Estilos de liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, norte de Santander	<i>PRINCE PABA, ALEXANDRA</i>
2020-10-15	Empoderamiento y liderazgo del género femenino en las asociaciones rurales de los municipios de la playa de Belén y Convención	<i>UMAÑA ANGARITA, LAURA CRISTINA; BAYONA RUEDAS, CARMEN LISETH</i>
2020-06-05	Relación entre estilo de dirección y el clima organizacional en las empresas del sector solidario de Ocaña, norte de Santander	<i>ANGARITA VEGA, ESTEFANIA</i>
2019-11-01	Los efectos de la innovación en el desempeño de las gerencias empresariales del sector de optometría en la ciudad de Ocaña norte de Santander	<i>JIMENEZ CONTRERAS, YULITZA FERNANDA; CARRASCAL ARDILA, WILFREDO</i>
2016-08-02	Toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios: "análisis de tres casos".	<i>PACHECO SANCHEZ, CARLOS ALBERTO</i>
2016-12-18	Toma de decisiones en los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña	<i>REYES CAMPO, NINI ALEJANDRA</i>

**Nota.** La tabla presenta información de ejemplares publicados en repositorio institucional.

Finalmente, son pocas las producciones integrales que relacionan una profundización del tema frente al liderazgo, sin embargo, el 90% son proyectos con metodología cuantitativa, han definido poblaciones totalmente diferentes, por otra parte, los antecedentes son claros y manejan la tipología de liderazgos clásicos de la literatura administrativa.

## 2.2 Marco teórico

### 2.2.1 Teoría del Liderazgo Situacional (TLS)

Considera que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad para diagnosticar una situación y de responder a toda conducta. Por otra parte, respalda un modelo que define la existencia de siguientes cuatro estilos de dirección o control que ejerce sobre los subordinados:

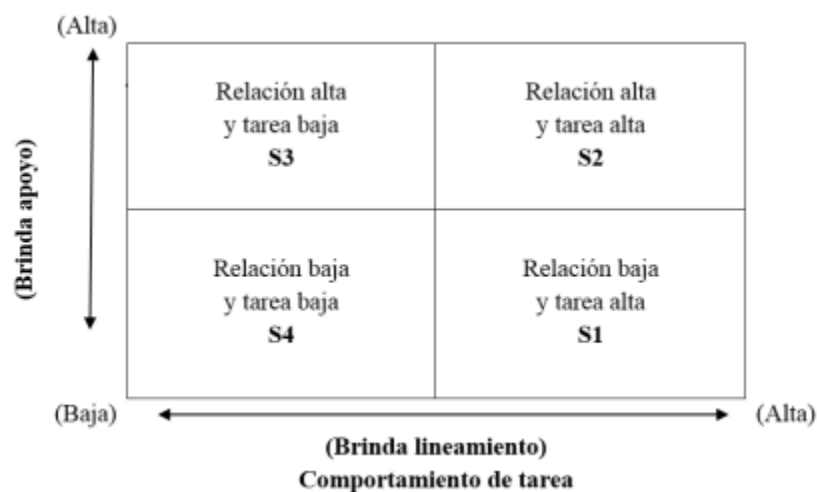
Ordenar (E1) Líder que otorga instrucciones específicas y supervisa de cerca las actividades.

Persuadir (E2) Líder que explica a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior.

Participar (E3), Líder que comparte sus ideas con sus subordinados, que facilita el diálogo para planificar una o varias decisiones.

Delegar (E4) Líder colaborador que trabaja en conjunto para lograr los objetivos de la institución y de su cargo (Sánchez, 2000).

**Figura 1.**  
*Comportamiento del líder eficaz. Hersey et al., 1998.*



Fuente: Tomado de (Sánchez, 2000)

El estilo de liderazgo apropiado se indica mediante una curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo, S1 a S4, organizado frente a la siguiente cualidad:

Seguidor (R1), el estilo apropiado es “decir” (tarea alta – relación baja).

Seguidor (R2) Moderado, el estilo apropiado es “convencer” (tarea alta – relación alta).

Seguidor (R3) Alto, el mejor estilo es “participar” (tarea baja – relación alta).

Seguidor (R4) elevada preparación, el estilo apropiado es “delegar” (tarea baja – relación baja)

(Guerra, 2018).

### **Figura 2.**

#### *Características situacionales del liderazgo*

Estilo 1 (S1): caracterizado por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo del promedio.

Estilo 2 (S2): caracterizado porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

Estilo 3 (S3): caracterizado por un comportamiento de tarea por debajo del promedio y un comportamiento de relación por encima del promedio

Estilo 4 (S4): caracterizado porque ambos comportamientos están por debajo del promedio

Partiendo de los estilos, se deja en consideración que el comportamiento de los gerentes es caracterizado por su capacidad de atender las actividades, procesos y capital humano, visto desde sus habilidades blandas y capacidad de comunicar y escuchar.

Finalmente, desde la teoría, es claro el reconocimiento del empoderamiento en la ejecución de acciones impuestas por la alta dirección.



**Tabla 4.**  
*Modelos de liderazgo*

<b>Título del modelo</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Referencia</b>
<b>Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo</b>	Basado en la “unión bivalente vertical.” es decir, el líder y cada subordinado determinan interés, expectativas reguladas por la negociación.	Hollander EFJ. Leadership Dynamics. New York: Free Press; 1978.
<b>Modelo de contingencia de Friedler</b>	Se centra en el análisis de los diversos factores de los que depende la eficacia directiva desde las técnicas, métodos o estilos aplicados a determinada situación.	Friedler F. A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill; 1967.
<b>Teoría o modelo de la trayectoria-meta</b>	Se enfoque en fomentar un líder con un comportamiento motivacional que haga que la satisfacción de del subordinado depende de su desempeño eficaz.  Por otra parte, proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para tal desempeño.	House RJ. A path goal theory of leadership effectiveness. Science Quaterly. 1971.
<b>Modelo de líder-participación de Vroom y Jago</b>	Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones.	Vroom VH, Jago AG. The new leadership: Managing participation in organizations. New York: Englewood Cliffs; 2003.
<b>Modelo transformacional</b>	Se enfoca en un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Por otra parte, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos	Leithwood K. El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. España: ICE Deusto; 2004.

Nota. La tabla presenta información sobre modelos de liderazgo tomando información de (Figueroa Soledispa, 2012).

### 2.2.2 Estilos de liderazgos

Las siguientes tablas, representan los estilos de liderazgo, según la información tomada de Sánchez y Barraza (2015) citados en (Bamonde Bisso & Sardi Gutiérrez, 2021).

**Tabla 5.**  
*Tipos de liderazgos*

#### **Autocrático**

No permite la participación ni el debate	Escucha la opinión del grupo
Solo maneja la información de la empresa	Ejerce una participación activa
No delega responsabilidades.	El objetivo es trabajar en equipo
Administra el equipo de trabajo	Delega tareas y confía
Tiene control de todo y todos.	Ofrece y busca ayuda y orientación
Fija los objetivos a cumplir.	Todos pueden aportar y crecer

#### **Democrático**

#### **Libertad**

Prefieren normas claras	Estimula intelectualmente al trabajador
Imparcialidad	Fomenta la innovación y la participación
Poca Participación en las decisiones	Cree en el trabajo en equipo
No influye en el clima laboral	Cree en las ideas y resultados a largo plazo
	Arriesgado
	Conoce las necesidades de sus colaboradores

#### **Transformacional**

Nota. La tabla presenta información sobre modelos de liderazgo tomando información de (Bamonde Bisso & Sardi Gutiérrez, 2021)

### 2.2.3 Teoría de los 5 factores

La teoría es creada por Golberg (1993), clasifica los rasgos de personalidad en:

**Extroversión:** Promover un nivel de confort con las relaciones

**Adaptabilidad:** Se refiere a la propensión del individuo de aceptar los puntos de vista de otros.

**Meticulosidad:** Confiabilidad y precisión

**Estabilidad emocional:** Relaciona una aptitud capaz de afrontar situaciones.

Apertura a las experiencias: Fascinación y aceptación a positivo y a lo nuevo. (Alcázar Cruz, 2020).

La teoría permite evaluar el comportamiento del gerente en los escenarios empresariales, su capacidad de actuar o sus conductas ejemplares.

#### ***2.2.4 Teoría del desarrollo organizacional***

La teoría del DO profundiza los problemas encontrados en la organización para su respectiva solución y así mejorar las realidades organizacionales, de hecho, “tiene el enfoque de creación que abarca la medición y mejoramiento de la capacidad de aprendizaje de la organización que depende de la perspectiva del entorno” (Ortiz-Gutiérrez & al, 2021). A su vez, ayuda a desarrollar las potencialidades de los individuos, tener un mejor clima laboral y perfeccionar los sistemas de aquella empresa que sujeta o quiere conocer.

#### ***2.2.5 Teoría General de Sistema. Teoría General de Sistemas (TGS)***

Representa la organización en forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias (Arnold & Osorio, 1998), desde otra perspectiva, la teoría organiza dos grupos de perspectivas:

a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).

b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente). (Arnold Cathalifaud & Osorio, 1998).

### 2.2.6 Teoría de sistemas administrativos o gerenciales de Likert

La administración se enfoca al desarrollo de acciones y estrategias exitosas, sin embargo, su estructura depende del direccionamiento expuesto en ella, por ende, la teoría de los sistemas gerenciales de Likert (citado por Sverdlik et al., 1991: 217-218) observa el siguiente orden:

**Tabla 6.**  
*Tipos de sistemas*

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
<b>Sistema 1</b>	(Explotador-Autoritario). Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones
<b>Sistema 2</b>	(Benevolente-Autoritario). Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas
<b>Sistema 3</b>	(Consultivo). Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutirlos con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas
<b>Sistema 4</b>	(Participativo). La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior - subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua

Nota. Se organizan los sistemas de Likert. Fuente: (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

### 2.2.7 Líder servidor

Entre tales desarrollos conceptuales se encuentran las 10 características que según Spears (2004) deben tener los líderes servidores:

**Figura 3.**  
*Líder servidor*

1. Escuchar: identificar la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.
2. Empatía: reconocer y aceptar a la gente por sus características especiales y únicas.
3. Recuperación: tener el potencial para la mejorarse a sí mismo y a los demás.
4. Conciencia: percatarse de la realidad y especialmente desarrollar la autoconciencia.
5. Persuasión: centrarse principalmente en la persuasión en lugar de asumir posición de autoridad en la toma de decisiones dentro de una organización.
6. Conceptualización: tener la capacidad de mirar un problema (o una organización) desde una perspectiva más allá de la realidad del día a día.
7. Prospectiva: entender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.
8. Mayordomía: presentar ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.
9. Compromiso con el crecimiento de las personas: reconocer que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como colaboradores.
10. Construcción de comunidad: tener claro que la verdadera comunidad se puede crear entre las personas que trabajan en la organización.

Fuente: Tomado de (Espinosa, 2016)

### ***2.2.8 Teoría X y Y de McGregor***

*La teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño. Refleja una creencia de las personas para evitar el trabajo, donde la administración debe de contrarrestar esa actitud en sus empleados, por medio de prácticas con mayor control y vigilancia. Por otra parte, la teoría Y señala que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que los castigos no son la única forma de motivar a las personas a cumplir los objetivos de la compañía (Madero-Gómez, 2007).*

### ***2.2.9 Teoría de roles***

En las estructuras de las empresas, se reconoce el papel de los gerentes desde su capacidad de gerenciar, de tarea y de labor, asimismo, su desempeño y su reconocimiento de mantener y alcanzar los objetivos corporativos en los tiempos establecidos, por ello, Mintzberg (1990) clasifica las actividades del gerente en diversos roles gerenciales que implican una actuación armónica hacia lo interno y externo de la organización, sin embargo, los mismos cambian según el nivel organizacional (Bracho, 2005).

**Tabla 7.**  
*Tipos de roles gerenciales*

<b>ROL INTERPERSONAL</b>	
<b>Figura Destacada</b>	El gerente desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social
<b>Líder</b>	Responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del personal
<b>Enlace</b>	Le corresponde mantener una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información
<b>ROL DE INFORMACION</b>	
<b>Monitor</b>	Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno; surge como centro nervioso de información interna y externa acerca de la empresa
<b>Diseminado</b>	Transmite información recibida de personas externas o de subordinados de otros miembros de la organización
<b>Portavoz</b>	Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.
<b>ROL DE DECISIÓN</b>	
<b>Empresario</b>	Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia “proyectos de mejoras” para generar cambios; supervisa el diseño de proyectos
<b>Mediador de problemas inesperados</b>	Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados
<b>Asignador de recursos</b>	Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo
<b>Negociador</b>	Representa a la organización en negociaciones importantes

Fuente. Roles gerenciales tomado de (Bracho, 2005).

Finalmente, la teoría permite valorar el rol gerencial desde su habilidad para relacionarse, comunicar, trabajar en equipo y de decisión ante las realidades de la empresa.

### **2.3 Marco Conceptual**

A continuación, se relaciona información frente a los conceptos claves del proyecto:

Según Daft, 2006 citado por (Giraldo y Naranjo, 2014) el *liderazgo* tiene su distinción dado a la capacidad de generar cambios significativos en los seguidores y en la organización; concepto que va muy de la mano con la *gerencia* la cual se denomina como:

El arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esto implica construir un cuerpo de conocimiento sobre dicha actividad, y que la actividad del gerente involucre relación con otras personas para lograr los objetivos de la organización (Padilla, 1990, citado por, Chirinos y Rincón, 2006, p.603)

Por otra parte, la **administración** se enfoca más en los procesos y, es a partir de allí, que se le adjudica como la encargada de planear, organizar, direccionar y controlar las áreas organizativas (Hernández y Gómez, 2010).

En ese orden de ideas, la Administración bajo se enfoque, orienta la **cultura organizacional** definida como: “conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (Edgar Schein, 2004, citado por, Sánchez, et al., 2006)

Finalmente, el liderazgo, la administración y la cultura, es un sistema que agrupa acciones, procesos, tácticas, emociones, conductas, cambios y evaluaciones, lo cual permiten una efectiva toma de **decisiones**, siendo éstas últimas la elección de alternativas que conllevarán al alcance de las metas establecidas por la empresa (Canós, et al., 2012).



## 2.4 Marco legal

La siguiente normativa se fundamenta en el trabajo en pro del reconocimiento de la ley a fin de proteger, promover y garantizar los derechos del empresario, es decir, basados en el artículo 1° de la Ley 590 de 2000, existe el fin de coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las MIPYMES.

**Tabla 8.**  
*Normativas*

LEY	RESUELVE	REFERENCIA
<b>LEY 2069 DE 2020</b>	<p>Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia</p> <p>Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.</p>	(EL CONGRESO DE COLOMBIA, 2020)
<b>LEY 590 DE 2000</b>	<p>“Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.</p> <p>Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:</p> <p>a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.</p>	(Congreso de Colombia, 2022)

---

<b>DECRETO 3466 DE 1982</b>	“Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.”	(Presidencia de la Republica de Colombia, 2022)
-------------------------------------	---	---

---

**Nota.** La tabla presenta información sobre la normativa del sector empresarial. Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Enfoque y tipo de investigación**

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, al tratarse de una revisión profunda hacia la comprensión de los fenómenos en estudio, en este caso, el rol gerencial de los empresarios, lo anterior se sustenta del siguiente aporte: Método cuantitativo o método tradicional: Fundamenta la medición de las características de los fenómenos sociales...tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal, 2010).

La investigación obedece al tipo de investigación descriptiva, al conocerse el estilo de liderazgo desde sus cualidades, características y tipología.

### **3.2 Población y muestra**

Con el fin de estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica e involucrando aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio (Bernal, 2010), se trabajó con una muestra intencional o de conveniencia de 15 casos de empresarios sin estudios universitarios, agrupados en tres grupos de trabajo según el sector, para estandarizar la primera muestra objetiva:

**Tabla 9.**  
*Agrupamiento de casos*

<b>Total Casos</b>	<b>Empresarios por sector industrial</b>	<b>por Empresarios por sector comercial</b>	<b>por Empresarios por sector servicios</b>
<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Nota. La tabla presenta información sobre la organización de la muestra.

### **3.3 Instrumento y técnica de recolección de información**

Para la investigación se aplicó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta, que se enmarca en los diseños no experimentales del enfoque o estrategia cuantitativa, asimismo, se define variables dicotómicas y la escala de Likert. La técnica de la encuesta se divide en tres categorías: Caracterización, tipología de liderazgo, sistemas administrativos y acciones en el rol y gestión gerencial para alinear el modelo.

### **3.4 Análisis de información**

Para la construcción de resultados, se utilizó el programa de Microsoft Excel, con la finalidad de organizar la correlación entre sistemas administrativos y los estilos de liderazgo. Asimismo, mediante tablas y figuras para representar el compendio de datos.

## **Capítulo 4. Resultados**

### **4.1 Determinación de las características y tipos de sistema administrativo de las Gerencias empíricas de Ocaña**

Basados en el acercamiento y desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos, se puede destacar que la muestra objeto de estudio tiene las siguientes características: Población dedicados a la transformación de productos, caso específico del sector industrial y comercial de restaurantes, panaderías, marroquinería y locales de confección de prendas de vestir, asimismo, en condiciones de servicios se reconocen hoteles, talleres de motocicletas, servicios de gestores, por otra parte, los empresarios empíricos tienen más de 2 años de ser líderes de sus empresas, con un número inferior de 10 colaboradores, finalmente, los gerentes no tienen un nivel de formación universitaria, lo cual es poco el reconocimiento de literatura o teorías administrativas, lo cual los resultados se presentan de manera específica y clara.

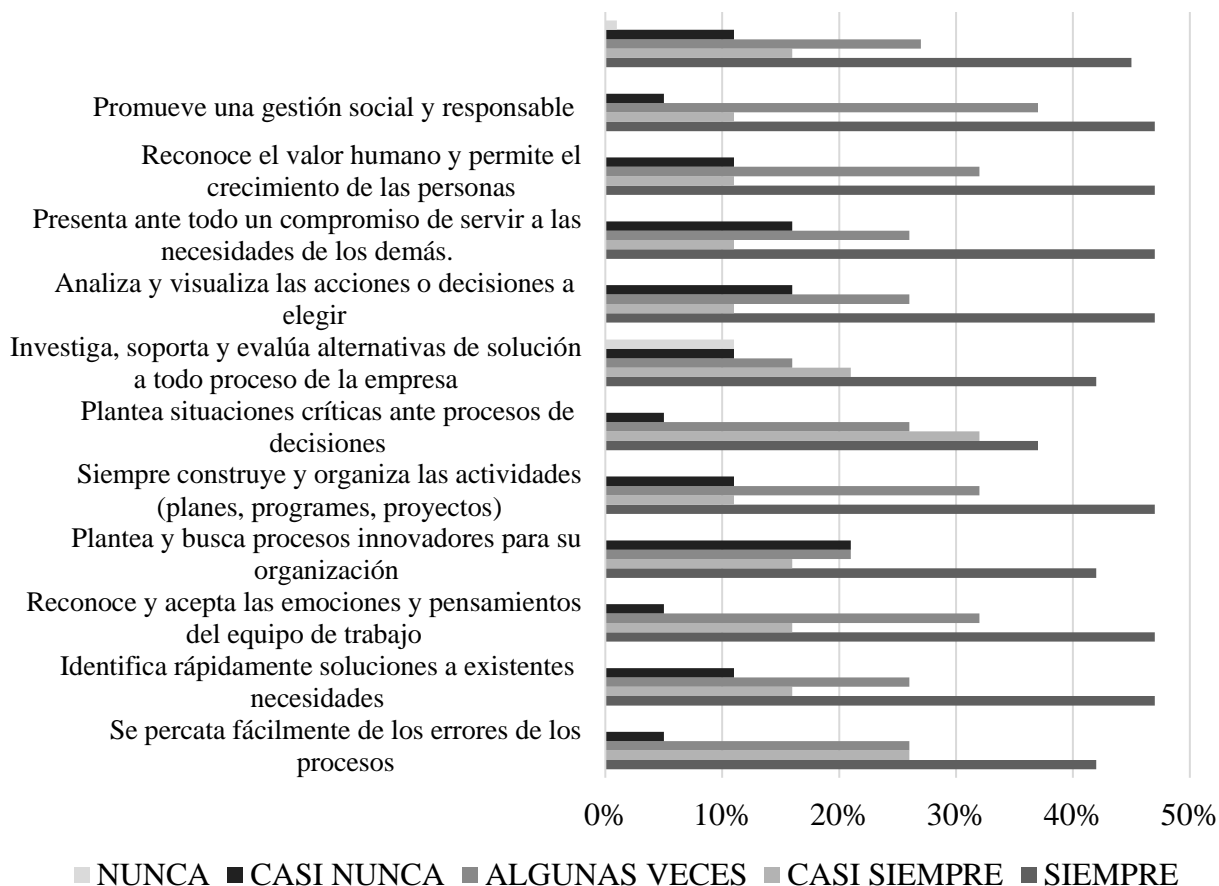
En vista de que a nivel empresarial siempre existirá un objetivo social, que requiere de una o varias funciones donde los resultados determinarán el éxito o fracaso de las metas previstas, la forma como se efectúa el proceso de toma de decisiones y ejecuta la gestión organizacional tanto de la administración como la gerencia, es uno de los aspectos clave para lograr adquirir ventaja competitiva, de allí, que el determinar las características y tipos de sistemas administrativos de las gerencias empíricas de Ocaña sea de gran importancia.

**Tabla 10**  
*Habilidades y competencias gerenciales*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
Se percata fácilmente de los errores de los procesos	42%	26%	26%	6%	0%	100%
Identifica rápidamente soluciones a existentes necesidades	47%	16%	26%	11%	0%	100%
Reconoce y acepta las emociones y pensamientos del equipo de trabajo	47%	16%	32%	5%	0%	100%
Plantea y busca procesos innovadores para su organización	42%	16%	21%	21%	0%	100%
Siempre construye y organiza las actividades (planes, programas y proyectos)	47%	11%	32%	11%	0%	100%
Plantea situaciones críticas ante procesos de decisiones	37%	32%	26%	5%	0%	100%
Investiga, soporta y evalúa alternativas de solución a todo proceso de la empresa	42%	21%	16%	11%	11%	100%
Analiza y visualiza las acciones o decisiones a elegir	47%	11%	26%	16%	0%	100%
Presenta ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.	47%	11%	26%	16%	0%	100%
Reconoce el valor humano y permite el crecimiento de las personas	47%	11%	32%	10%	0%	100%
Promueve una gestión social y responsable	47%	11%	37%	5%	0%	100%
	45%	16%	27%	11%	1%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre las habilidades y competencias gerenciales de los empresarios empíricos de Ocaña. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 4.**  
*Habilidades y competencias gerenciales*



Las habilidades y competencias gerenciales en los empresarios han modelado de alguna u otra manera la forma de administrar y dirigir, situación que se evidencia al analizar datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a empresarios empíricos de Ocaña, como se observa en la figura 9, el 47% de los directivos se caracterizan por siempre tener soluciones rápidas a necesidades existentes, estar continuamente construyendo y organizando actividades, por otro lado, son líderes a quienes les gusta analizar y visualizar las acciones o decisiones a elegir, sobre todo, con un compromiso de servir, reconocer el valor humano y promover el crecimiento de los otros, a partir de una gestión social y responsable.

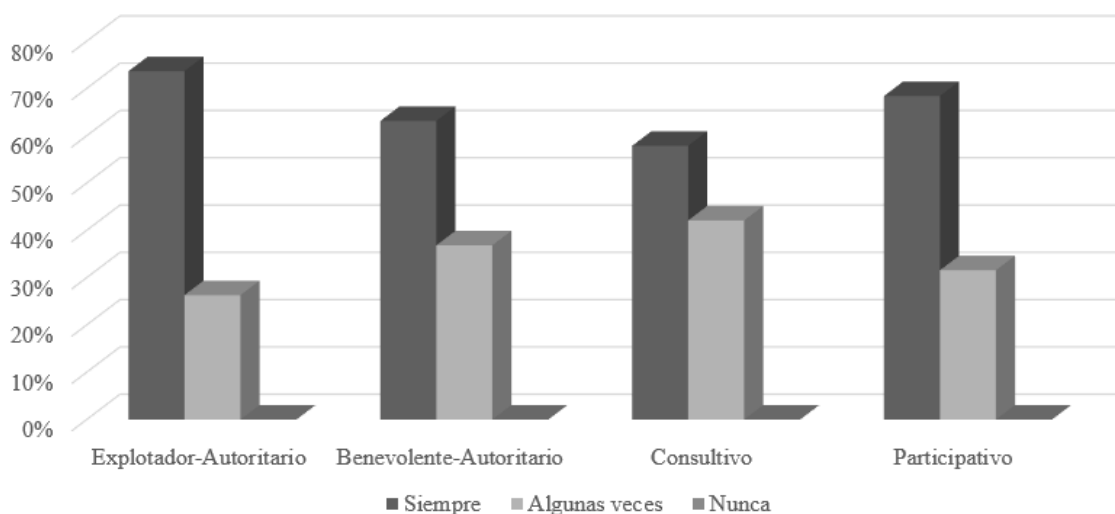
Las habilidades y competencias de analizar, promover, proponer, investigar y reconocer sus condiciones empresariales, lo que ha permitido ser gerentes altamente competitivos, admirados por la comunidad y dispuestos a afrontar los constantes cambios que se generan en el entorno.

**Tabla 11**  
*Tipos de sistema administrativo*

	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Explotador-Autoritario</b>	74%	26%	0%	100%
<b>Benevolente-Autoritario</b>	63%	37%	0%	100%
<b>Consultivo</b>	58%	42%	0%	100%
<b>Participativo</b>	68%	32%	0%	100%

*Nota.* La tabla contiene información sobre los sistemas administrativos empresariales empíricos de Ocaña. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 5**  
*Tipos de sistema administrativo*





Como se ha mencionado, existe una variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer la dirección, desde las condiciones empresarial de Ocaña, el empresario empírico es autocrático, es decir, se rigen por sus propios argumentos y toman decisiones sobre las actividades sin poner en consideración la opinión de sus colaboradores, de manera que, a causa de la poca confianza que tienen en los subordinados muy pocas veces los involucran en el proceso decisorio.

No obstante, hay un 68% de los empresarios que poseen un liderazgo participativo, pues consideran que el tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los miembros del equipo de trabajo es fundamental para el proceso de toma de decisiones, ya que son ellos quienes conocen en que aspectos se está fallando y que procesos deben ser modificados para aumentar el rendimiento, generar crecimiento y adquirir ventaja competitiva.

### **Hallazgo claro para el empresario empírico**

Las habilidades que se reconocen de los gerentes empíricos son: La capacidad para resolver rápido inconvenientes en la empresa, trabaja con los recursos que están a su alcance, servir a los demás para lograr mejores ventas, disposición de escucha para entender las condiciones de su negocio y capacidad de dialogar con clientes y colaboradores.

De acuerdo a los datos obtenidos, los empresarios empíricos son autoritarios benevolentes, es decir, exige y verifica el cumplimiento de las actividades y del trabajo de sus colaboradores, sin embargo, dialoga, conversa y reconoce necesidades o situaciones que

los mismos enfrentan, ahora bien, su sistema administrativo es basado en que se acepten, se respeten y trabajen bien las decisiones que ellos expongan en la empresa, debido a su interés y preocupación de permanecer en el mercado, pues, son empresarios que definen su empresa y no quieren errores que los lleve al cierre.

#### 4.2 Análisis de los tipos de liderazgos ejercidos por los gerentes empíricos de Ocaña.

Para el desarrollo del presente objetivo, se logra organizar criterios o características más relevantes de los estilos de liderazgo, lo cuales se valoran por la escala Likert y presentados mediante tablas, figuras y análisis.

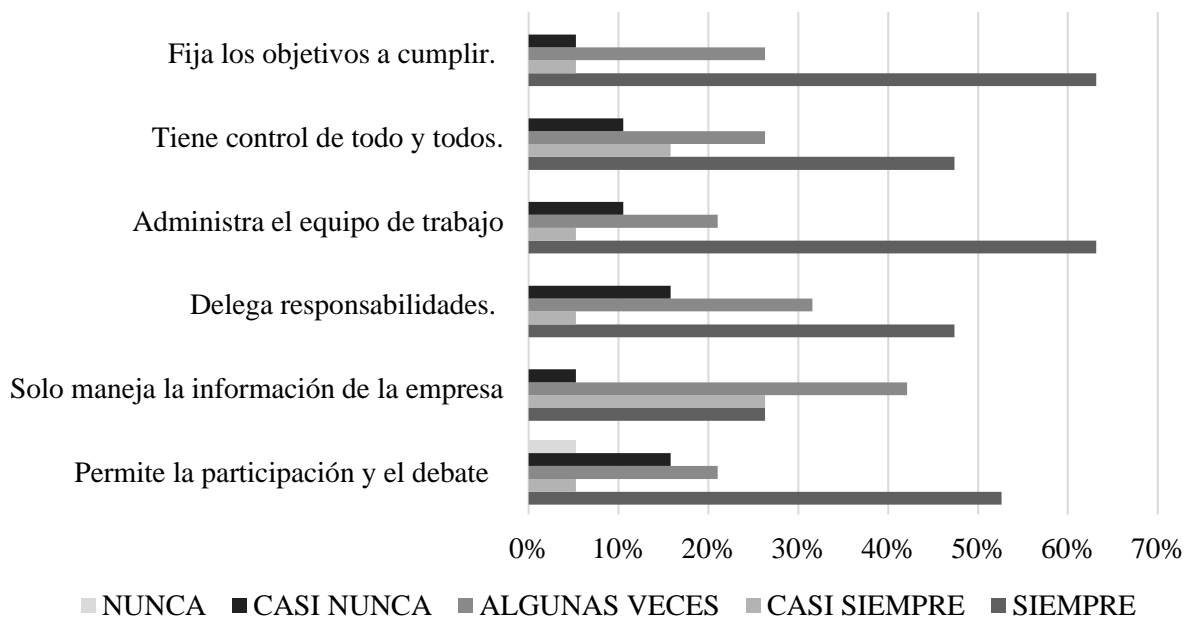
**Tabla 12**

*Estilo de liderazgo autocrático*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
Permite la participación y el debate	53%	5%	21%	16%	5%	100%
Solo maneja la información de la empresa	26%	26%	42%	6%	0,0%	100%
Delega responsabilidades.	47%	5%	32%	16%	0,0%	100%
Administra el equipo de trabajo	63%	5%	21%	11%	0,0%	100%
Tiene control de todo y todos.	47%	16%	26%	11%	0,0%	100%
Fija los objetivos a cumplir.	64%	5%	26%	5%	0,0%	100%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>11%</b>	<b>27%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

*Nota.* La tabla presenta información sobre las características del estilo de liderazgo autocrático. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 6**  
*Estilo de liderazgo autocrático*



Para la identificación del estilo de liderazgo autocrático se hicieron seis preguntas las cuales se encuentran en la tabla; se observa que el 53 % de los encuestados siempre permite la participación y el debate de sus colaboradores y solo un 5,3 % de los encuestados nunca lo hace, por tal motivo, las decisiones son propias de acuerdo a sus criterios, entonces, no crean espacios dentro de la organización para integrar otras perspectivas respecto a determinada situación y en efecto, no se construyen soluciones entre todos y no promueve una cultura organizacional basada en el respeto por las opiniones y el trabajo en equipo.

Con lo referente al manejo de la información, el 42 % lo hace solo, algunas veces, un 26 % siempre la maneja de forma individual; de acuerdo a esto no todos los colaboradores tienen conocimiento de la situación en la que se encuentra la organización, lo que deja ver una falta de comunicación interna que podría generar desconfianza entre los colaboradores.

Respecto a la delegación de responsabilidades se observa que el 47 % de los encuestados lo hace siempre y un 5 % casi siempre; evidenciándose que la persona al mando de la organización nunca concentra las funciones en su cargo, sino que las distribuye entre sus colaboradores de acuerdo a su participación en la empresa, lo cual permite optimizar el desarrollo de las funciones y aumenta la motivación, a pesar de que un 32 % lo haga algunas veces.

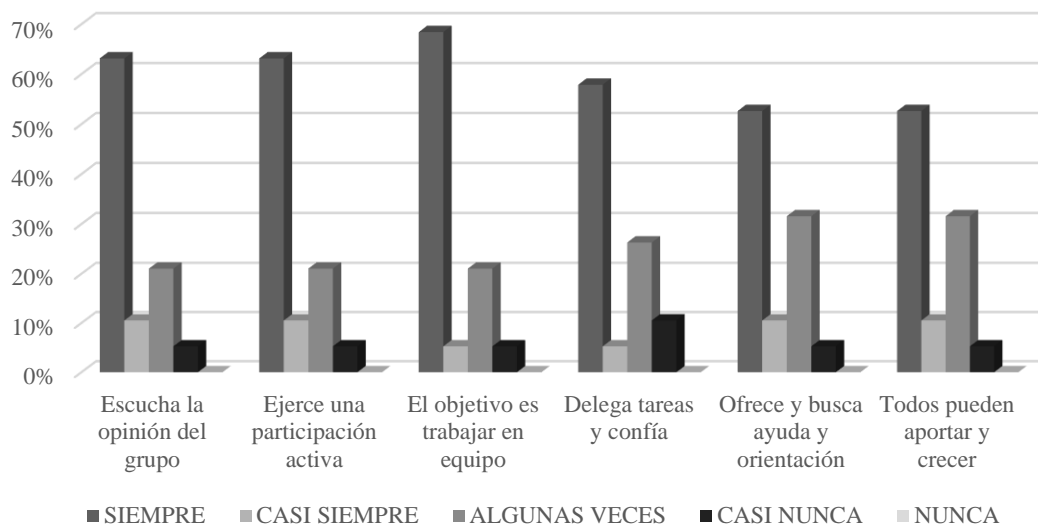
De acuerdo con lo anterior, en la administración de los equipos de trabajo, un 63 % lo hace siempre y un 11 % casi nunca, evidenciándose un control adecuado del rendimiento en los equipos de trabajo. Con relación al enunciado y el referente sobre el control de todo lo que ocurría en la organización, un 47 % de los encuestados respondió que siempre y un 11 % casi nunca. Finalmente, se preguntó por la fijación de objetivos a cumplir, para lo cual se obtuvo que el 64 % lo hace siempre y solo un 5 % casi nunca, observándose que existe planeación en lo que se desea conseguir.

**Tabla 13**  
*Estilo de liderazgo democrático*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	Total
<b>Escucha la opinión del grupo</b>	63%	11%	21%	5%	0%	100%
<b>Ejerce una participación activa</b>	63%	11%	21%	5%	0%	100%
<b>El objetivo es trabajar en equipo</b>	68%	5%	21%	6%	0%	100%
<b>Delega tareas y confía</b>	58%	5%	26%	11%	0%	100%
<b>Ofrece y busca ayuda y orientación</b>	53%	11%	32%	4%	0%	100%
<b>Todos pueden aportar y crecer</b>	53%	11%	32%	4%	0%	100%
<b>Total</b>	60%	9%	25%	6%	0%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre las características del estilo de liderazgo democrático. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 7**  
*Estilo de liderazgo democrático*



Para el análisis del estilo democrático en los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados; el 63 % de los encuestados siempre escucha la opinión de su grupo y solo un 5 % lo hace casi nunca, observándose en concordancia con los resultados de la pregunta anterior, que los diferentes puntos de vista de los colaboradores son tenidos en cuenta para construir una toma de decisiones acertada.

Con respecto a si ejerce una participación activa, un 63 % lo hace siempre, un 21 % lo hace en una frecuencia menor, y un 5 % casi nunca lo hace; esto permite reconocer que se propician los espacios para que los colaboradores también asuman una posición dinámica en los diferentes escenarios que lo requieran. Así mismo, un 58 % de los encuestados delega tareas y confía en sus colaboradores y solo un 11 % casi nunca lo hace. Respecto a si ofrece y busca ayuda y orientación, un 53 % lo hace siempre y un 4% casi nunca; esto permite inferir que existe una cultura de trabajo en equipo, pues, aunque el gerente es el responsable de la toma de decisiones, ante cualquier eventualidad o

disyuntiva, este busca orientación por parte de otros colaboradores. Finalmente, en la premisa de “todos pueden aportar y un crecer”, un 53 % de los encuestados sostiene que siempre es así, es decir, siempre hay espacios para escuchar a los demás en busca del crecimiento de la organización, solo un 4 % de los encuestados afirma que casi nunca es así.

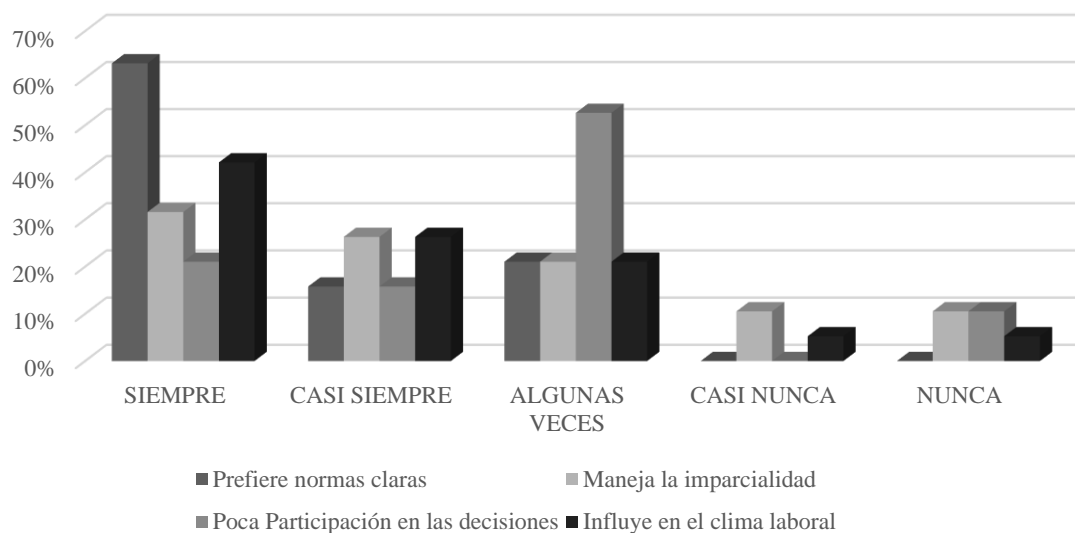
En este sentido, de acuerdo a los resultados anteriores, se observa que el 94 % de los encuestados se encuentra en las frecuencias de “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces”, observándose que el estilo de liderazgo en la mayoría de ellos es democrático porque escuchan la opinión de sus colaboradores, promueven la participación activa, trabajan en equipo, delegan funciones, ofrecen y buscan orientación ante cualquier eventualidad y permiten que todos aporten para crecer.

**Tabla 14**  
*Estilo de liderazgo Laissez faire (Dejar hacer)*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Prefiere normas claras</b>	63%	16%	21%	0%	0%	100%
<b>Maneja la imparcialidad</b>	32%	26%	21%	11%	10%	100%
<b>Poca Participación en las decisiones</b>	21%	16%	53%	0%	10%	100%
<b>Influye en el clima laboral</b>	42%	26%	21%	5%	6%	100%
<b>Total</b>	39%	21%	29%	4%	7%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre características del estilo de liderazgo de libertad.  
Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 8**  
*Estilo de liderazgo dejar hacer*



Los resultados obtenidos en las preguntas orientadas al estilo de liderazgo liberal son las siguientes: Con respecto a las normas, el 63% de los encuestados manifiesta que siempre prefiere normas claras dentro de la organización y un 21% plantea que casi siempre las prefiere; esto permite inferir que para ellos es importante tomar decisiones y llevar a cabo acciones de acuerdo a la normatividad que se ha establecido, no es conveniente realizar las cosas de acuerdo a lo que cada uno considere correcto, sino que se deben seguir las reglas. Con lo referente a la objetividad e imparcialidad las proporciones se encuentran bastante divididas, ya que solo un 32 % de los encuestados manifestó siempre es imparcial ante cualquier decisión o situación que suceda, un 26 % casi siempre y en menor participación, un 10% sostuvo que nunca es imparcial. En cuanto a la participación de los gerentes en las decisiones, el 53% manifestó que algunas veces interviene en las decisiones que toman otros colaboradores y un 21 % lo hace siempre. Finalmente, en la influencia que tiene el gerente en el clima laboral, un 42 % lo hace siempre, es decir que actúan para favorecer el clima organizacional.

Se puede concluir que el 89 % de los encuestados se ubica en los niveles de frecuencia “siempre”, “casi siempre”, y “algunas veces”, lo que permite concluir que el estilo de liderazgo liberal si está presente en ellos; aunque prefieren actuar de conformidad con las normas, las cuales deben ser claras, son imparciales en las situaciones o eventos que ocurren e intervienen poco en las decisiones de los demás, otorgándoles la libertad de asumir sus resultados positivos o negativos.

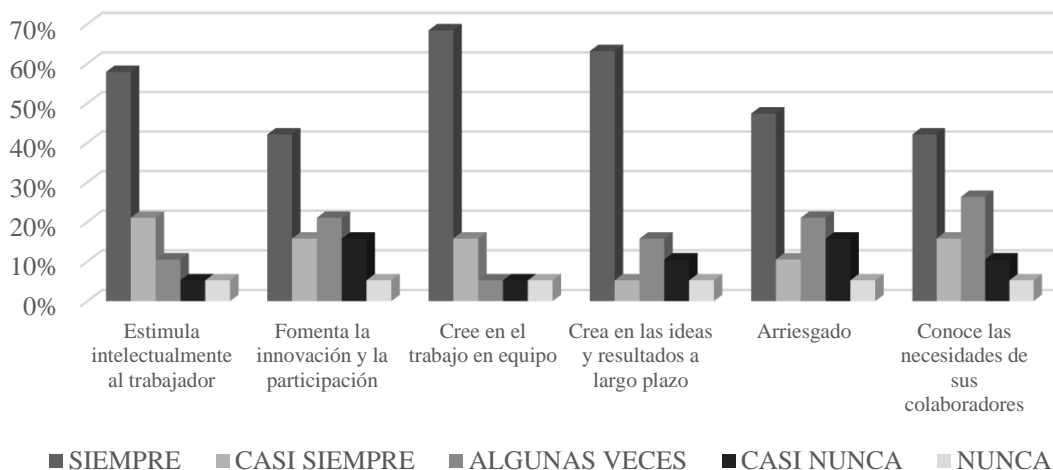
**Tabla 15**  
*Estilo de liderazgo transformacional*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Estimula intelectualmente al trabajador</b>	58%	21%	11%	5%	5%	100%
<b>Fomenta la innovación y la participación</b>	42%	16%	21%	16%	5%	100%
<b>Cree en el trabajo en equipo</b>	68%	16%	5%	5%	4%	100%
<b>Cree en las ideas y resultados a largo plazo</b>	63%	5%	16%	11%	5%	100%
<b>Arriesgado</b>	47%	11%	21%	16%	5%	100%
<b>Conoce las necesidades de sus colaboradores</b>	42%	16%	26%	11%	5%	100%
<b>Total</b>	54%	14%	17%	11%	4%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre características del estilo de liderazgo transformacional. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.



**Figura 9**  
*Estilo de liderazgo transformacional*



En la evaluación del liderazgo transformacional en los gerentes se obtuvieron los siguientes resultados: El 58 % de los encuestados siempre estimulan intelectualmente a sus colaboradores, es decir que crean ambientes motivantes para fomentar el crecimiento personal y profesional, y un 5 % nunca lo hace. Con respecto al fomento de la innovación y la participación, el 42 % lo hace siempre y solo un 16 % casi nunca. Así mismo, el 68 % confía en sus equipos de trabajo para la delegación de funciones y actividades importantes y un 63 % de ellos cree en las ideas y los resultados que pueden generarse a largo plazo. Por otra parte, el 42 % manifiesta siempre ser arriesgado, es decir, están dispuestos a asumir cambios y a aprovechar las oportunidades que se presenten y un 5 % nunca se arriesga. Finalmente, un 42 % manifiesta conocer las necesidades sus colaboradores, un factor importante para transformar la organización.

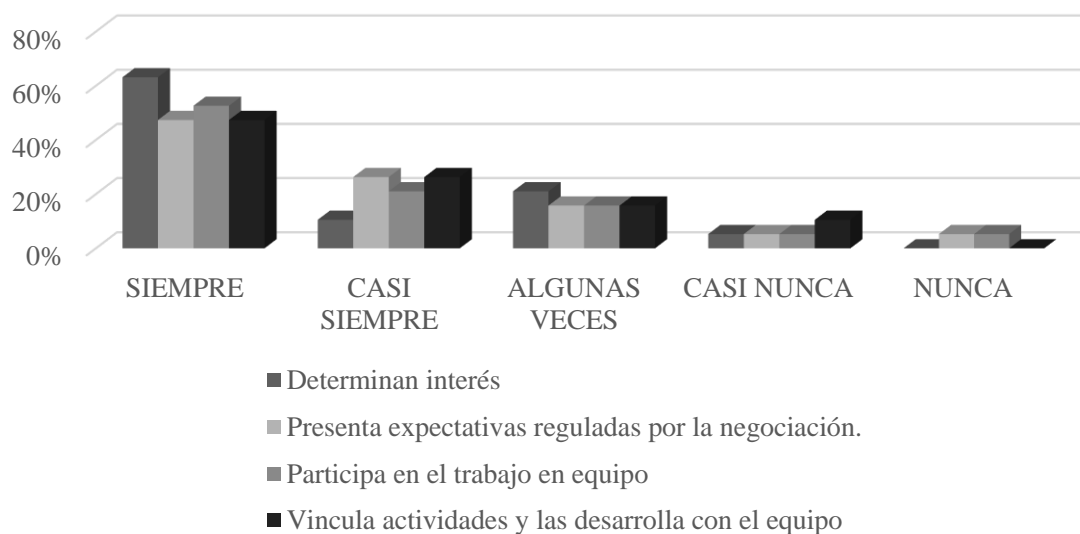
Se observa que, en total, el 85 % se encuentra en las frecuencias de “Siempre”, “Casi siempre” y “Algunas veces”, evidenciando que existe una importante participación del liderazgo transformacional en la gestión de las organizaciones.

**Tabla 16**  
*Estilo de liderazgo transaccional*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Determinan interés</b>	63%	11%	21%	5%	0%	100%
<b>Presenta expectativas reguladas por la negociación</b>	47%	26%	16%	5%	6%	100%
<b>Participa en el trabajo en equipo</b>	53%	21%	16%	5%	5%	100%
<b>Vincula actividades y las desarrolla con el equipo</b>	47%	26%	16%	11%	0%	100%
<b>Total</b>	53%	21%	17%	7%	2%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre características del estilo de liderazgo transaccional. Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 10**  
*Estilo de liderazgo transaccional*



Con respecto al liderazgo transaccional en los gerentes se presentaron los siguientes resultados: el 63 % de los encuestados siempre determina interés, mientras que un 5 % casi nunca lo hace. El 47 % siempre presenta expectativas reguladas por la negociación y un 6%

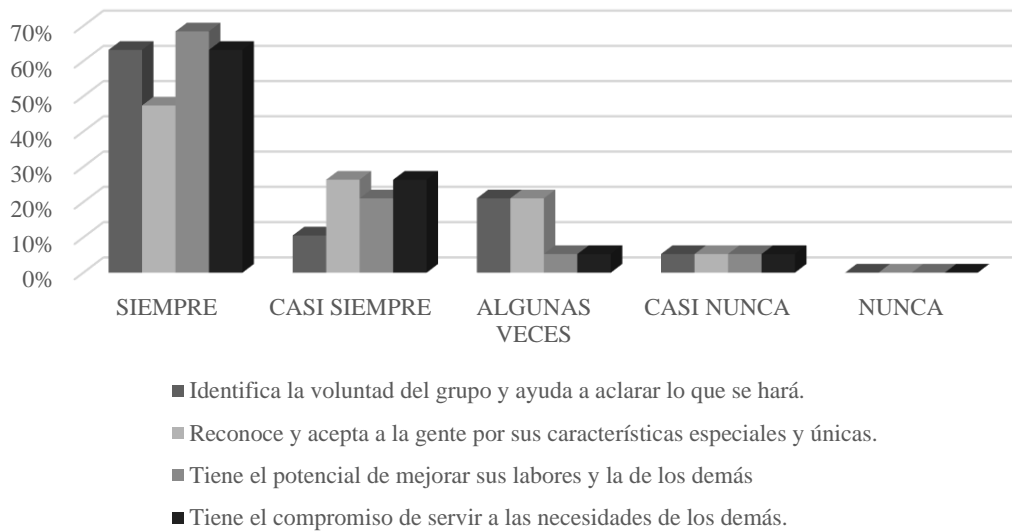
casi nunca. De igual forma, el 53 % los encuestados participa en el trabajo en equipo y un 5% casi nunca. Finalmente, un 47 % vincula actividades y las desarrolla con el equipo y un 11 % lo hace casi nunca.

Se observa que, en total, el 90 % de los encuestados se encuentra en las frecuencias de “Siempre”, “Casi siempre” y “Algunas veces”, permitiendo concluir que existe presencia del liderazgo transaccional, reconociendo el interés sobre los aportes de los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y la participación colectiva.

**Tabla 17**  
*Estilo de liderazgo servidor*

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Identifica la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.</b>	63%	11%	21%	5%	0%	100%
<b>Reconoce y acepta a la gente por sus características especiales y únicas</b>	47%	26%	21%	5%	1%	100%
<b>Tiene el potencial de mejorar sus labores y la de los demás</b>	68%	21%	5%	5%	1%	100%
<b>Tiene el compromiso de servir a las necesidades de los demás.</b>	63%	26%	5%	5%	1%	100%
<b>Total</b>	61%	21%	13%	5%	1%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre características del estilo de liderazgo servidor.  
Fuente: elaboración propia del autor del proyecto.

**Figura 11***Estilo de liderazgo servidor*

En el reconocimiento del estilo de liderazgo servidor se obtuvieron los siguientes resultados: el 63 % de los encuestados identifica la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará, es decir que, está dispuesto a colaborar en el desarrollo de las funciones de sus colaboradores, cuando estos lo requieren, mientras que solo un 5 % lo hace casi nunca. Así mismo, el 47 % reconoce y acepta a la gente por sus características especiales y únicas, reflejando que hay un ambiente de inclusión, respeto por los colaboradores y sus ideas. Por otra parte, el 68 % de los encuestados tiene el potencial de mejorar sus labores y la de los demás, vinculándose de forma cooperativa con los compañeros de trabajo para solucionar problemas y optimizar la realización de las actividades. Finalmente, se obtuvo que el 63 % de los encuestados tiene el compromiso de servir a las necesidades de los demás, en concordancia con lo mencionado anteriormente, existe una cultura de trabajo en equipo, cooperativismo y ayuda mutua para fomentar la productividad en la organización y alcanzar los objetivos propuestos.

Se determina que, en total, el 95 % de los encuestados se encuentra en las frecuencias de “Siempre”, “Casi siempre” y “Algunas veces”, evidenciando que el estilo de liderazgo servidor predomina en los gerentes encuestados ya que se caracterizan por ayudar a sus colaboradores con los inconvenientes y reconocer las características diferenciales de los demás.

### Hallazgos claros para el empresario

	Frecuencia alta	Frecuencia media	Frecuencia baja
<b>Estilo autocrático:</b> Siempre deciden Ustedes		50%	
<b>Estilo democrático:</b> Escucho y apoyo las ideas de otros	60%		
<b>Estilo Libertad:</b> Desinterés en ciertas actividades			39%
<b>Estilo transformacional:</b> Dispuesto a trabajar con los empleados		54%	
<b>Estilo transaccional:</b> Me gusta fomentar el cambio		53%	
<b>Estilo servidor:</b> Tengo empatía, compromiso, deseo de ayudar y de colaborador, trabajo con la gente	63%		

Con relación a los datos, el empresario, es un líder servidor y dispuesto a escuchar, asimismo, es frecuente ver que su pensamiento y comportamiento se centra en quedar bien con las personas, deseo de progresar para generar empleo y sostener su empresa y familia, son líderes con una sinceridad, reconoce y admira sus colaboradores, busca vender bien y satisfacer sus clientes con espíritu de servir y ser solidarios.

Finalmente, el empresario empírico se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, escucha sus necesidades y tiene familiaridad con sus empleados y con los clientes (vínculos de amistad fuerte).

### 4.3 Identificación de los roles gerenciales en las empresas empíricas de Ocaña

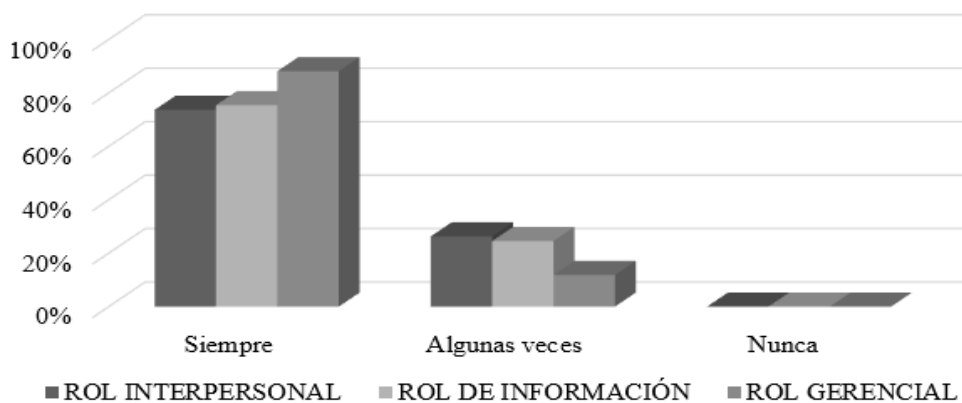
**Tabla 18**

*Roles empresariales*

<b>ROL INTERPERSONAL</b>				
	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Usted desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social	68%	32%	0%	100%
Es responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del personal	79%	21%	0%	100%
Mantiene una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información	74%	26%	0%	100%
<b>ROL INTERPERSONAL</b>	74%	26%	0%	
<b>ROL DE INFORMACIÓN</b>				
	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno	74%	26%	0%	100%
Transmite información recibida de personas externas o de subordinados	79%	21%	0%	100%
Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.	74%	26%	0%	100%
<b>ROL DE INFORMACIÓN</b>	75%	25%	0%	100%
<b>ROL DE DECISIÓN</b>				
	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia “proyectos de mejoras”	89%	11%	0%	100%
Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados	84%	16%	0%	100%
Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales	89%	11%	0%	100%
Representa a la organización en negociaciones importantes	89%	11%	0%	100%
<b>ROL DE DECISIÓN</b>	88%	12%	0%	100%

*Nota.* La tabla presenta información sobre los roles que poseen los empresarios empíricos en Ocaña. Fuente: elaboración propia.

**Figura 12**  
*Roles empresariales*



La capacidad que poseen los gerentes para direccionar, así como, su desempeño y reconocimiento para desarrollar acciones estratégicas que les permitan mantener y alcanzar las metas y objetivos corporativos, depende en gran medida de del rol gerencial adoptado a la hora de llevar a cabo las actividades, pues tras analizar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los empresarios empíricos de Ocaña, tal y como se refleja en la figura 5, en el 88% de las organizaciones que formaron parte del estudio siempre a la hora de establecer las actividades emplean el rol de decisión, pues manifiestan que por lo general revisan aspectos internos y externos para buscar oportunidades y así poner en práctica sus proyectos de mejora, además, que es desde este que se tomar acciones correctivas cuando se enfrentan a conflictos importantes e inesperados.

Por su parte, un 75% de los empresarios empíricos alude que es el Rol de información el que siempre manejan dado que, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno, primeramente, buscan y reciben una amplia variedad de información, entre tanto, un 74% expresa que por lo general siempre desarrollan es un Rol Interpersonal.

### **Hallazgo claro para el empresario empírico**

El empresario empírico, es una persona que se dedica constantemente a revisar las cosas de su negocio o empresa, desde la revisión de los inventarios, de los pedidos, de las ganancias o el dinero que les queda, de organizar las cuentas o gastos, asimismo, hacer los pagos a sus empleados y siempre atento a representar la empresa o estar pendiente de las cosas que lleguen a la misma, es un líder de decisión o gerencia.

No obstante, el empresario tiene la prioridad de trabajar con sus empleados, forjando lazos de amistad y manera muy coloquial o informal, asimismo, revisa los aspectos legales ante cámara de comercio, bancos y otras empresas, para gestionar recursos, buscar préstamos o acudir al estado. Finalmente, indica lo que deben hacer todos los empleados y revisa que cumplan las indicaciones.

#### **4.4 Estructura del modelo gerencial para fortalecer las empresas empíricas de Ocaña**

**Introducción.** El presente modelo busca fortalecer los procesos de gestión de las empresas empíricas de Ocaña, en búsqueda de mejorar sus estructuras y dar pautas necesarias para lograr dinamismo en los sistemas administrativos, el aprendizaje organizacional, el desarrollo corporativo y reconocimiento de mejoras.

**Alcance:** Modelo estándar aplicado para todas las organizaciones, especialmente, las direccionadas por líderes sin formación en ciencias administrativas.



**Objetivo:** Fortalecer la gestión o las estructuras gerenciales de las empresas empíricas de Ocaña.

**Metodología:** Reconocimiento de conceptos, actividades estratégicas, técnicas y operativas, por último, métodos para valorar la estructura gerencia.

**Fundamentos y respaldo de teorías para el modelo:**

*Estilos de liderazgo situacional según las etapas:*

El liderazgo apropiado para las gerencias empíricas es:

*Desde la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), y en función del modelo, el estilo apropiado es “convencer”, es decir, el líder Seguidor (R2)- Moderado (tarea alta – relación alta) (Sánchez, 2000).*

*Liderazgo en la etapa SOY GERENTE (Automanagement) y ¿Cómo está mi empresa? (reconocimiento organizacional)*

**Gerente:** Para esta etapa de reconocimiento organizacional, Usted debe tener un liderazgo transformacional, donde se reúna con el equipo y conozca las cosas buenas y las cosas por mejorar de su empresa.



Para ello, Usted debe fomentar tener un comportamiento, actitud y un quehacer con carisma, visión, inclusivo, comunitario y democrático, desde el compromiso colectivo, decidir con claridad, desde los beneficios de todos, metas y objetivos de la empresa.

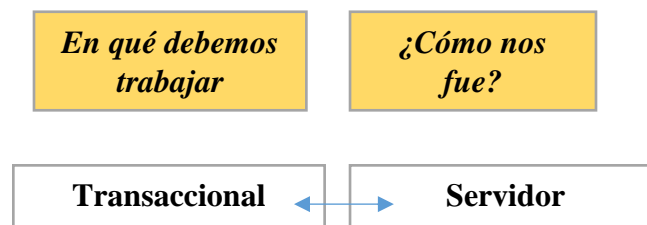
*Sistema Administrativo en la etapa SOY GERENTE (Automanagement) y ¿Cómo está mi empresa? (reconocimiento organizacional)*



Sobre el sistema administrativo, se indica fomentar sistema de benevolente, donde se requiere de precisar lineamientos desde la institución, pero permitir que los colaboradores tengan la oportunidad de exponer mejoras y reconocer su papel o acción en la empresa. Desde luego, en la fijación de metas, deben actuar con sistema administrativo consultivo para que puedan discutirse, valorarse y desempeñar tareas de la mejor manera, la recomendación es consultivo interno y externo (buscar acompañamiento de expertos).

*Liderazgo en la etapa de En qué debemos trabajar (hacerlo en equipo) y ¿cómo nos fue? retroalimentación*

En la etapa de trabajar en conjunto y la retroalimentación, se indica promover un liderazgo transaccional y generoso:



**Gerente:** Usted debe escuchar a su equipo de trabajo, para saber que los hace feliz, asimismo, como pueden mejorar sus resultados, qué les hace falta para ser más productivos y cómo hacer que trabajemos cuidando el medio ambiente y a nuestra comunidad.

Por tanto, el líder debe generar mediante el enfoque de unión bivalente, donde el empresario, gerente o dueño, escuche a los subordinados, determine intereses, expectativas y proceso de negociación.

*Sistema Administrativo en la etapa En qué debemos trabajar (hacerlo en equipo) y ¿cómo nos fue? retroalimentación*



Su sistema administrativo en la presente etapa, requiere de confianza, de disposición de escucha, con decisiones colectivas, interacción objetiva, respetuosa y clara para las mejoras que se requieren de acuerdo a los resultados obtenidos, lo anterior apoyado de los aportes de (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

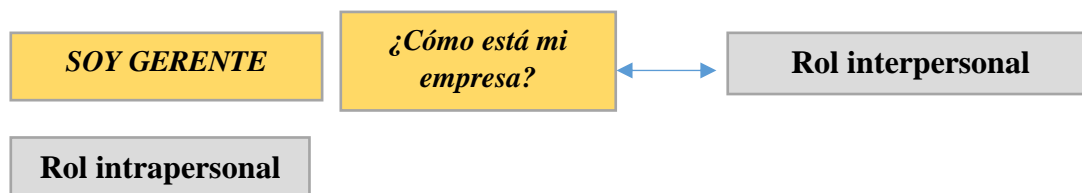
En las organizaciones, el tratamiento que se le dé al equipo de trabajo es un aspecto muy importante, pues de ello dependerá el crecimiento y desarrollo de la empresa, por tal razón, la capacidad que tenga el líder para gestionar al grupo y la influencia que tenga en el mismo, hará que se alcancen las metas y objetivos propuestos, por lo que la interacción con

los miembros genera que exista un buen clima organizacional (Jiménez & Villanueva, 2018).

Finalmente, en la transición de retroalimentación, el líder debe por voluntad escuchar, tener empatía, recuperar y motivar el potencial de su equipo, ser realista con las necesidades de la empresa, prospectiva (pensar en el futuro), fomentar el crecimiento personal y servir a los demás (Mayordomía), aportes valorados de (Espinosa, 2016)

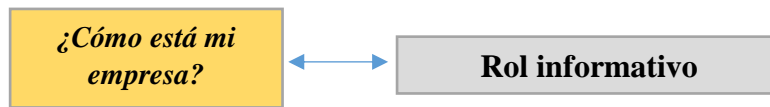
### **Roles gerenciales según las etapas**

*Rol interpersonal en la etapa SOY GERENTE y ¿Cómo está mi empresa?*



**Gerente:** El gerente empírico debe en las dos etapas enlazar las actividades propias y colectivas, estructurar procesos con mayores estrategias, reconocer las tareas, pero sobre todas evaluarlas, es decir, las necesarias y no necesarias, por último, reconocer sus emociones y sentimientos, desde las críticas constructivas que tenga su equipo de trabajo, por tanto, importante generar confianza en sus colaboradores, tener estabilidad emocional y aceptar las mejores ideas.

### ***Rol informativo en la etapa de trabajar en equipo organizacional***



En la fase de cómo está mi empresa, se requiere de un rol informativo, donde su rol desde monitor y portavoz, trasmite y organice datos, de los factores internos y externos de la organización, con rol diseminado, objetivo y claro, priorizando en la creación de espacios de dialogo, de motivación, de aspiraciones, de ideales y sueños, de la proposición y aplicación de cambios o mejoras (reingeniería), una vez, se logra la conciliación de todo su equipo.

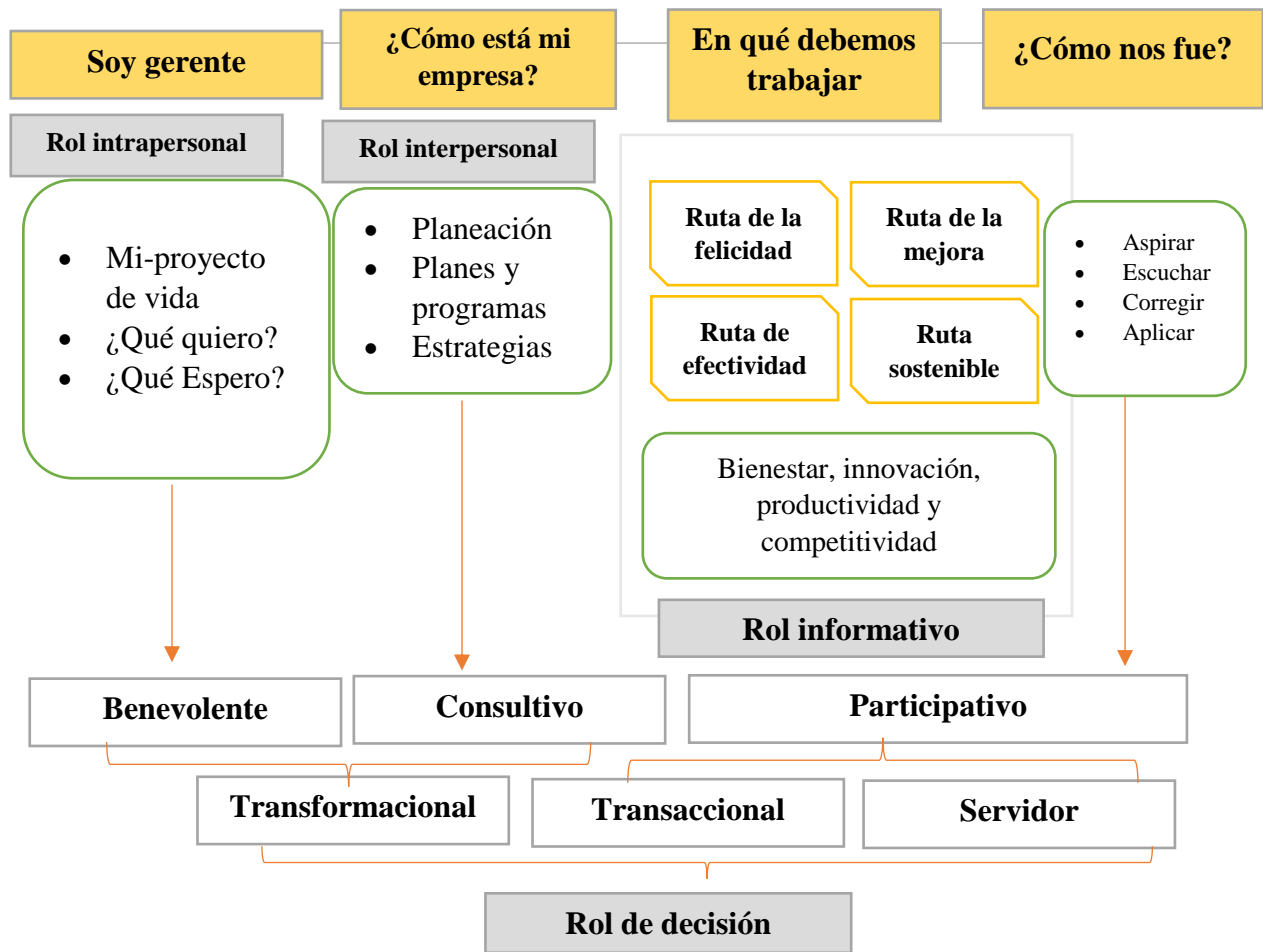
### ***Gerente Usted debe tener un rol de decisión en todas las situaciones de la empresa***

El rol gerencial de tipo decisión, debe estar inmerso en todas las etapas desde su estilo de liderazgo y sistema administrativo.



**Gerente** La justificación radica que Usted debe mediar problemas esperados e inesperados, asignar los recursos en toda etapa (cualidad de organizador), contribuir y aportar a las mejoras (cualidad de empresario), sobre todo, como representante de la empresa, su rol de negociación se expone en todo escenario de la organización dentro y fuera de la misma (cualidad de negociador), allí, sus resultados son positivos desde su evaluación, estructura del proceso y planeación estratégica, el trabajar en equipo y con los mismos objetivos y la retroalimentación.

**Figura 13**  
Diseño del modelo gerencial GEREMPÍRICOS



### Descripción de las etapas del modelo

El empresario empírico tiene la tarea de trabajar desde lo personal, seguidamente, con su equipo de trabajo y finalmente, ver las experiencias de lo que logra cuando aplique todas las etapas.

**Etapa 1. Soy el gerente**

La idea es que Usted como gerente debe valorar y reconocer sus capacidades, cualidades y competencias, asimismo, valorar sus emociones, expresiones, conductas y comportamientos.

Puede preguntarse ¿Quién es? ¿Qué ha logrado? ¿Cómo se comporta?, entre otras, que permitan conocer más.

**Etapa 2. ¿Cómo está la empresa?**

La intención es que Usted organice la empresa y reconocimiento como mejorar procesos, para ello, Usted debe y puede buscar universidades para que le ayuden a valorar los procesos administrativos, las debilidades, fortalezas, oportunidades, debilidades (FODA), aspiraciones y sueños suyos y de sus empleados.

**Etapa 3. En qué debemos trabajar juntos**, técnicamente lo llamamos Sinergia organizacional, es trabajar todos por el mismo fin, el objetivo es que Usted como gerente, promueva espacios y actividades que fomente la felicidad, que las personas busquen mejora y valorar la empresa, que sean más productos y efectivos y que su empresa trabaja por la sociedad, es decir, ayudar al prójimo y al medio ambiente.

**Etapa 4. ¿Cómo nos fue?** técnicamente lo llamamos Retroalimentación, donde Usted debe fomentar la cultura de valorar el progreso de su trabajo y de todos, bajo un enfoque de mejorar y no para fiscalizar, regañar o retirar.

## Actividades de gestión

### Etapa 1. Soy Gerente

El gerente debe valorar y aplicar la siguiente actividad:

#### Tabla 19.

*Test personal*

Indicaciones	Respuestas
Qué lo hace feliz	
Qué espera de las personas	
Qué factores afectan sus emociones	
Cuál es su mayor inspiración	
Qué defectos reconoce de Usted	
Cómo le gustaría que lo recuerden	
Cuál es el mejor colaborador	
Cuál es el mejor líder	
Con qué tipos de personas tiene empatía	
En sus años, cuál es el mejor cliente que Usted recuerda y ¿Por qué?	
En sus años, cuál es el mejor colaborador que Usted recuerda y ¿Por qué?	
Qué espera de las personas que lo rodean	
Qué le gustaría hacer por los demás	

### Etapa 2. ¿Cómo está mi empresa?

El gerente debe valorar los procesos administrativos, las debilidades, fortalezas, oportunidades, debilidades (FODA) y aplicar el plan de acción de avance y los ideales de los colaboradores.



**Tabla 20.**  
**DOFA**

	<b>Amenazas de su empresa</b>	<b>Oportunidades de su empresa</b>
<b>Debilidades de su empresa</b>	Estrategias	Estrategias
<b>Fortalezas de su empresa</b>	Estrategias	Estrategias

***Tips para realizar la DOFA.***

Debilidades de su empresa: Factores propios de la empresa que requieren de mejoras, están ausentes o se aplican incorrectamente.

Fortaleza de su empresa: Escriba las cosas buenas de la empresa, aspectos exitosos y lo interesante de la organización.

Amenazas de su empresa: Aspectos externos generados por la economía, las políticas, las leyes, el orden público y demás que puedan afectar su permanencia

Oportunidades de su empresa: Escriba lo que espera de la empresa en el tiempo, que hay que aprovechar y como visiona la empresa.

Nota: Puede identificar 3 o más factores positivos o negativos de la empresa internos y externos.

**Tabla 21.**  
*Plan de acción básico*

¿Qué necesita en su empresa?	¿Para qué se requiere?	¿Cuál es la inversión que requiere?	¿Cuánto tiempo se necesita para ver los resultados?	¿En qué temas necesita especializarse?	¿Qué empresas pueden ayudarlo?	¿Qué personas de su empresa pueden ayudarlo?

**Tabla 22.**  
*Ideales de los colaboradores*

<b>Nombre del colaborador</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Perfil</b>	
Cuáles aspectos o factores destaca de la empresa	
Qué espera recibir de la empresa (económicos, sociales, otros)	
Qué procesos le gustaría mejorar de la empresa	
Qué ideas propone para que la empresa sea mejor	
Qué ha logrado conseguir a través de la empresa	
Qué le gustaría vivir en la empresa	

### **Etapa 3. *En qué debemos trabajar***

El gerente desde crear con su equipo estrategias, durante un determinado tiempo valorar el impacto, se recomienda entre 3 a 6 meses para ejecutar las mismas.

**Tabla 23.**  
*Desarrollo de la Ruta de la felicidad*

Ruta de la felicidad	Qué podemos hacer	Qué esperamos
Implementar pausas activas		
Crear el salón de la felicidad		
Juegos de mesa		
Una hora de diversión		
El correo de agradecimiento		
La sorpresa de la empresa		
Por y con la familia		

**Tabla 24.** Desarrollo de la Ruta de la innovación

Ruta de la innovación	Qué podemos hacer	Qué esperamos
Idear un nuevo producto y servicio		
Mejorar un proceso		
Diseñar una estrategia comercial		
Proponer nuevas herramientas tecnológicas		
Diseñar mejoras a los procesos de la organización		

**Tabla 25.***Desarrollo de la Ruta de la efectividad*

Ruta de la efectividad	Qué podemos hacer	Qué esperamos
Menor tiempo de entrega de servicios o producto		
Mejora en los costos de los recursos		
Satisfacción de los clientes		
Recursos utilizados, eliminados y nuevos		
Personas vinculadas por proceso		

**Tabla 26.***Desarrollo de la Ruta de la proyección*

Ruta de la efectividad	Estrategia	Impacto
Mercado alcanzado en 5 años		
Número de clientes proyectados		
Numero de alianzas		
Máximo de utilidades esperadas		
Máximo de mejoras que realizará la empresa		
Numero de colaboradores contratados		

**Etapa 4. Retroalimentación organizacional**

Usted debe fomentar la cultura de valorar el progreso de las acciones, registrando actividades y logros obtenidos, asimismo, impacto y definir nuevas oportunidades.

**Tabla 27.***Retroalimentación organizacional*

Factor	Actividades realizadas	Logros obtenidos	Nuevas oportunidades o mejoras
Humano			
Económico			
Comercial			
Tecnológico			
Administrativo			
Operativo			
Ambiental			
Social			
Alianzas institucionales			
Relación con clientes			

## Conclusiones

Desde los hallazgos, el gerente empírico se caracteriza por ser autocrático benevolente, no obstante, empieza a reconocer la importancia de fomentar un liderazgo transformacional y generoso, para ello, deben fortalecer los procesos de gestión con metodologías básicas y claras que organicen las ideas y la participación con todos los integrantes de la organización, entonces y de lo anterior, se dice que el sistema administrativo más representativo de las empresas con gerencias empíricas es focalizado autocrático- benevolente, donde promueve la participación con su equipo, pero se decide de acuerdo a sus propósitos.

En ese orden de ideas, el liderazgo en los gerentes empíricos busca apoyar la transformación en los procesos como un gerente servidor y presto a promover desarrollo para la empresa. Lo anterior, permite inducir que los empresarios empíricos, les gusta ser empáticos, familiarizarse con su equipo y generar confianza con ellos. Se manifiesta que el liderazgo y la conducta del mismo está sujeto a cualquier situación.

Con relación a los roles gerenciales en las empresas empíricas el más predominante es el rol de decisión, donde los mismos, revisan y verifican los procesos claves de la organización, tomar acciones correctivas ante problemáticas y actúa como único responsable para asignar recursos de la empresa, tomando de referencia que represente la empresa ante todo trámite y procesos de negociación.

Finalmente, se sustenta que en las gerencias empíricas no fomentan actividades en pro de la felicidad, mejora, efectividad y prácticas modernas para la sostenibilidad, frente a ello, es importante en ellas, alcanzar bienestar laboral, innovación, productividad y competitividad.

## Recomendaciones

Se recomienda a los gerentes empíricos fomentar el dialogo y permitir la toma de decisiones en ciertos procesos al equipo de trabajo, para direccionar su sistema de administración de autocrático a transformacional, asimismo, que siga trabajando en su liderazgo de servidor de la mano con el liderazgo transformacional.

En función del modelo y de los objetivos, se considera que las gerencias empíricas deben promover un sistema administrativo de tipo benevolente para la etapa de conocerse como gerente, consultivo para la etapa de saber cómo está la empresa desde la función integral de un diagnóstico, asimismo, participativo en la etapa de ¿cómo nos fue?

Por otra parte, desarrollar las actividades del modelo facilita a la gerencia generar tres liderazgos más importantes, transformación, transaccional y servidor, por ende, se aconseja que valore las cualidades de los mismos y sean apropiados en todas las etapas.

Desde la perspectiva de rol, es necesario formarse y tener más habilidades desde el rol de decisión, porque permite gestionar todos los recursos y tener más adaptabilidad a los cambios de la empresa, asimismo, crear mecanismos de comunicación apoyado con su personal para gestionar correctamente la fase de trabajar en equipo por el mismo fin.

Finalmente, se sugiere a los empresarios que construyan las actividades, diligencie los formatos y con su respectiva junta de socios y colaboradores, analicen y construyen ideas o estrategias que logren el éxito de la empresa y evidencien un fortalecimiento en la gestión de las mismas. Entre tanto, se expone a la gerencia, valorar actividades, planes y estrategias en un rango de tiempo de 6 meses a 1 año.

## Referencias

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 89-121.
- Alonso Félix, A. (2010). ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOCIÓN Y PROPUESTAS DE DESARROLLO. Obtenido de <https://zagan.unizar.es/record/4987/files/TAZ-PFC-2010-158.pdf>
- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, 1-12.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Bamonde Bisso, C. A., & Sardi Gutiérrez, E. (Mayo de 2021). *Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana*. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L\\_023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5103/AE-L_023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación*. Pearson .
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., y Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F: Elsevier Editora Ltda.
- Chirinos, Á., y Rincón, S. (2006). Análisis estratégico de la gerencia de investigación y desarrollo en los parques tecnológicos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 595-614. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003606.pdf>



- Congreso de Colombia. (2022). *LEY 590 DE 2000*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *LEY 1480 DE 2011*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- EL CONGRESO DE COLOMBIA. (2020). *Ley 2069 de 2020*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Figuroa Soledispa, M. L. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 515-530.
- Giraldo, D., y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *UTCProspectivas*, 56-75.
- Hernández, J., y Gomez, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de la enfermería. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 14(3), 625-632. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2004). *Resolución 0510 de 2004*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/0675fe39-13ef-4018-878d-6296879a80ca/Resolucion-510-del-19-de-marzo-de-2004-Por-la-cual.aspx>

- Ortiz-Gutiérrez, F., & al, e. (2021). *Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativ.* Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3162/3523>
- Presidencia de la Republica de Colombia. (2022). *Decreto 3466 de 1982.* Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2764>
- Sánchez, S. B. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modeloPsicothema. *Psicothema*, 435-439. Obtenido de Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C., y Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Quintero Teller, J. (2010). COMPETENCIAS LABORALES. APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE Y SU CONCEPTO. Duazary, 274-281. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512156323010>
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 105-131.
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo propuesto. *Investigación Administrativa*, 8.

## **Apéndices**

## Apéndice A. Encuesta



Objetivo: Diseñar un modelo de gestión para el fortalecimiento del sistema administrativo y el estilo de liderazgo de las gerencias empíricas de Ocaña, Norte de Santander.

Señor empresario, agradecemos su colaboración en diligenciar la siguiente encuesta:

**Nombre de la empresa**

---

**Actividad económica de la empresa**

---

**Nombre del gerente**

---

**Edad**

---

**Años de experiencia en el campo empresarial**

---

**Número de empleados**

---

### I Tipología de liderazgo

**A. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo autocrático presentes en Usted**

Permite la participación y el debate	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Solo maneja la información de la empresa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Delega responsabilidades.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Administra el equipo de trabajo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Tiene control de todo y todos.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Fija los objetivos a cumplir.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**B. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo democrático presentes en Usted**

Escucha la opinión del grupo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Ejerce una participación activa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
El objetivo es trabajar en equipo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Delega tareas y confía	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Ofrece y busca ayuda y orientación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Todos pueden aportar y crecer	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**C. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo Libertad presentes en Usted**

Prefiere normas claras	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Maneja la imparcialidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Poca Participación en las decisiones	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Influye en el clima laboral	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**D. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo transformacional, presentes en Usted**

Estimula intelectualmente al trabajador	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Fomenta la innovación y la participación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Cree en el trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Crea en las ideas y resultados a largo plazo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Arriesgado	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Conoce las necesidades de sus colaboradores	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**E. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo transaccional, presentes en Usted**

Determinan interés	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Presenta expectativas reguladas por la negociación.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Participa en el trabajo en equipo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Vincula actividades y las desarrolla con el equipo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**E. Seleccionar con una X, las características del estilo de liderazgo servidor, presentes en Usted**

Identifica la voluntad del grupo y ayuda a aclarar lo que se hará.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Reconoce y acepta a la gente por sus características especiales y únicas.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Tiene el potencial de mejorar sus labores y la de los demás	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Tiene el compromiso de servir a las necesidades de los demás.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

**II. Habilidades y competencias gerenciales**

Se percata fácilmente de los errores de los procesos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Identifica rápidamente soluciones a existentes necesidades	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Reconoce y acepta las emociones y pensamientos del equipo de trabajo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Plantea y busca procesos innovadores para su organización	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Siempre construye y organiza las actividades (planes, programas, proyectos)	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Plantea situaciones críticas ante procesos de decisiones	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Investiga, soporta y evalúa alternativas de solución a todo proceso de la empresa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Analiza y visualiza las acciones o decisiones a elegir	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Presenta ante todo un compromiso de servir a las necesidades de los demás.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Reconoce el valor humano y permite el crecimiento de las personas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Promueve una gestión social y responsable	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

### III. Sistemas Administrativos, según la teoría de Likert:

<b>Explotador-Autoritario</b>			
Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones	Siempre	Algunas veces	Nunca
<b>Benevolente-Autoritario</b>			
Deciden e indican, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas	Siempre	Algunas Veces	Nunca
<b>Consultivo</b>			
Fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas	Siempre	Algunas Veces	Nunca
<b>Participativo</b>			
La gerencia tiene confianza completa en los subordinados.	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua	Siempre	Algunas Veces	Nunca

### IV. Según la teoría de Roles, seleccione con una X

<b>ROL INTERPERSONAL</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Usted desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social			
Es responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del personal			
Mantiene una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información			

<b>ROL DE INFORMACIÓN</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno			
Transmite información recibida de personas externas o de subordinados			
Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.			

<b>ROL GERENCIAL</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>
Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia "proyectos de mejoras"			
Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados			
Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales			
Representa a la organización en negociaciones importantes			

**Gracias por su colaboración**