

liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del quindío (colombia)

LIDERAZGO SITUACIONAL DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO (COLOMBIA)*

SITUATIONAL LEADERSHIP OF MANAGERS OF THE INSURING COMPANIES OF QUINDÍO (COLOMBIA)

Edwin Tarapuez**
Hugo Osorio Ceballos ***
Ramiro Parra Hernández ****

Recibido: 19/05/2015- Aceptado: 09/06/2015

Cómo citar este artículo: Tarapuez, E., Osorio, H. y Parra, R. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). *Sinapsis* (7), 137-146.

Resumen

Esta investigación tiene dos objetivos, el primero es indagar acerca de los estilos de liderazgo y la efectividad del mismo entre los directivos de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia), el segundo es analizar la asociación entre estas dos variables con algunos aspectos socioeconómicos. La investigación realizada es cuantitativa, transversal, exploratoria y con alcance correlacional; el método de investigación utilizado es deductivo y para ello se recurrió a la tipología de Hersey y Blanchard (1988) y al Análisis de Correspondencias Múltiples. Dos terceras partes de los gerentes encuestados tienen estilo de liderazgo persuasivo; la efectividad del liderazgo de la mayoría de ellos (87 %) no es muy clara, ya que se ubican en la zona intermedia. Además, se nota que las mujeres están asociadas con los estilos que hacen más énfasis en la tarea y los hombres con los estilos que demandan una mayor relación con los seguidores.

Palabras clave: aseguradoras, efectividad del liderazgo, estilo de liderazgo, liderazgo, liderazgo situacional.

Summary

This investigation has two objectives, the first one is to inquire after the styles of leadership and the effectiveness of the same between the executives of the insuring companies of Quindío (Colombia), and the second one is to analyze the association between these two variables with some socio-economic aspects. The realized investigation is quantitative, transverse and exploratory, and with correlational reach; the method of investigation used is deductive and it resorted for it to Hersey's typology and Blanchard (1988) and to multiple correspondence analysis. Two third of the surveyed managers have persuasive style of leadership; The effectiveness of the leadership of most of them (87 %) is not very clear since they are located at the intermediate zone. Furthermore, it is evident that women are associated with the styles that stress more the task and men with the styles that demand a bigger relation with the followers.

Keywords: insurance, leadership effectiveness, leadership style, leadership, situational leadership.

JEL: M1

* Este trabajo se elaboró con base en los resultados del proyecto de investigación denominado Identificación y caracterización de los estilos directivos de los (as) gerentes y directores (as) de oficina de las empresas aseguradoras establecidas en el departamento del Quindío (Colombia), financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Quindío.

** Economista (Universidad de Nariño), Doctorando en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina). Docente de Planta de la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia). Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento (GIGA). Correo electrónico: eitarapuez@uniquindio.edu.co

*** Administrador de Empresas (Universidad Javeriana), Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente (Universidad de Manizales). Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento (GIGA). Correo electrónico: hosorioe@uniquindio.edu.co

**** Contador Público (Universidad del Quindío), Magister en Gerencia del Talento Humano (Universidad de Manizales). Docente de planta de la Universidad del Quindío (Armenia, Colombia). Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento (GIGA). Correo electrónico: rparra@uniquindio.edu.co

Edwin Tarapuez, Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández

Introducción

A pesar de la oposición popular que generan las elevadas utilidades logradas por el sistema financiero colombiano en los últimos años, la salud del mismo promueve el desarrollo económico de la nación debido a que permite la inversión de capital hacia las diferentes actividades productivas de la economía, a través de los procesos de captación y colocación. Dentro de dicho sistema, las empresas aseguradoras cumplen la importante función –entre otras– de proteger a las personas e instituciones de diversa naturaleza, ante hechos imprevistos que puedan generar efectos negativos sobre sus activos, a la vez que también captan recursos que son transferidos hacia actividades de inversión. En un país como Colombia, el mercado nacional tiene un alto potencial de crecimiento dado el bajo índice de penetración en seguros voluntarios, 2,7 % del PIB (García, 2015). Estas empresas pertenecen al sistema financiero y son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Por lo anterior, estas compañías trabajan cada vez más en el fortalecimiento de una cultura aseguradora que permita dinamizar su actividad dentro de la economía nacional y, en virtud de ello, requieren líderes al interior de sus organizaciones que puedan cumplir con las metas programadas y fomentar su crecimiento. Sin embargo, el hecho de ocupar un cargo directivo dentro de la estructura organizacional de una compañía no implica necesariamente que las personas tengan habilidades de liderazgo y que este sea efectivo, ya que además depende de otros factores externos al líder, tales como la disposición y capacidad de los seguidores, la situación, la satisfacción laboral y el tipo de tareas que se deben realizar, (Chiang, Gómez y Salazar, 2014)

Aunque no existe acuerdo en cuanto a la validez empírica de la Teoría del Liderazgo Situacional (Sánchez, 2000), es claro que en el liderazgo influye una amplia gama de aspectos que inciden sobre su eficiencia y desarrollo, algunas investigaciones han encontrado que el estilo de liderazgo más común es el relacionado con la persuasión (Coronado y Delgado, 2004 y González; Guevara, Morales, Segura y Luengo, 2013), es decir, aquél que combina una alta orientación tanto hacia las tareas como hacia las relaciones interpersonales.

En este sentido, de acuerdo con Great Place To Work (2012), dentro de las 25 mejores empresas colombianas para trabajar en 2011 se encontraban seis aseguradoras, a saber: Seguros Bolívar, Seguros Sura, ARP Sura, la Compañía Aseguradora de

Fianzas -Confianza-, Mapfre y Royal & Sun Alliance (RSA). Se asume que este resultado tiene algunas bases en el estilo de liderazgo de los directivos de este tipo de empresas, que a la vez debe influir de cierta manera en la satisfacción laboral de sus trabajadores y en el trabajo que desempeñan (González et al., 2013; Giraldo, 2012).

En el Quindío, el subsector de establecimientos financieros y actividades inmobiliarias representa el 11 % del PIB del departamento (Gobernación del Quindío, 2012), indicador que brinda una importancia relativa dentro del total de la economía local. Esta investigación tiene dos objetivos primordiales, el primero es determinar los estilos de liderazgo y la efectividad del mismo entre los gerentes y directores de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío y, el segundo, analizar la asociación entre los estilos de liderazgo y la efectividad, con algunas variables socioeconómicas de los gerentes, tales como: género, salario, estrato socioeconómico, estudios de posgrado, edad y años de experiencia laboral.

Este trabajo se divide en cuatro partes principales: en la primera se plantean los componentes fundamentales de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) que sirve de marco teórico de la investigación; en el segundo segmento se presenta la metodología desarrollada en el proyecto; posteriormente se esbozan los resultados y discusión del estudio; y en la cuarta parte están las conclusiones del trabajo realizado.

1. Marco Teórico

Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo, sin embargo hay cuatro dominantes, a saber, las teorías basadas en los atributos personales, las teorías conductuales, la perspectiva atribucional y los modelos situacionales (Gómez, 2002, Lupano y Castro, 2008; y Sánchez, 2008). Dentro de este último enfoque se plantea la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) que es una de las que más se ha utilizado en diferentes niveles y grupos poblacionales .

Las bases actuales de la TLS se remontan hacia finales de la década de los 60 y fueron presentadas por Hersey y Blanchard (1969) en su libro *Management of Organizational Behavior*. Según sus autores, la TLS trabaja sobre el liderazgo y no sobre la dirección, pues para ellos el primero incluye aspectos formales y no formales que van más allá de la mera puntualidad del puesto y de la autoridad que revisten los cargos directivos. Adicional, Zaleznik (2004), quien desde 1977 había propuesto el debate acerca de la diferencia entre

liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del quindío (colombia)

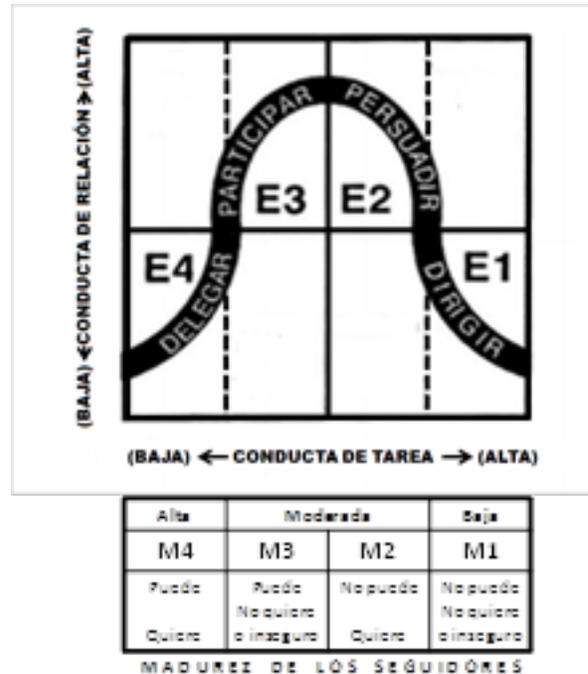
directivos y líderes, argumenta que la principal distinción entre unos y otros tiene que ver con la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción del trabajo, la forma de relacionarse con los demás y sus características de personalidad.

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1998), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”, definición que permitió a los autores de la TLS, aplicarla en diversos escenarios (padre-hijo, profesor-estudiante² y jefe-colaborador, entre otros) en los que un individuo (el líder) tiene influencia sobre al menos una persona (el seguidor). Esta definición va más allá de la propuesta, entre otros, por Robbins y Judge (2009), para quienes el liderazgo es la capacidad para influir en un grupo para que consiga sus metas. Como se nota, en la segunda definición no se tiene en cuenta la situación específica en la que el líder desarrolla su labor.

En sus inicios, la TLS se denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo debido a que, según sus autores, los padres debían adecuar su estilo de liderazgo en el hogar a medida que sus hijos pasaban de la infancia a la adolescencia y luego a la edad adulta, y también porque los profesores tenían que ajustar su condición de líderes del aula de acuerdo al nivel educativo de sus estudiantes (Sánchez y Rodríguez, 2010). Por tanto, en esta teoría, a pesar de que el líder puede tener un estilo favorito, las situaciones en que este se encuentre lo conllevan a adaptar su talante a diversas condiciones y utilizar con éxito un estilo diferente al deseado (Hersey & Blanchard, 1988).

La TLS analiza dos conductas, en el eje vertical se ubica el comportamiento hacia las personas (corresponde a la comunicación en doble vía e incluye: escuchar, suministrar y respaldar a los seguidores) y en el horizontal está el comportamiento hacia las tareas (el líder debe explicar al individuo o al grupo qué hacer, cómo, cuándo, dónde y quién debe hacerlo). Inicialmente, los estilos de liderazgo solamente se denominaban con números del 1 al 4, correspondientes al lugar que ocupasen en el plano cartesiano; posteriormente a principios de la década de los 70, con el desarrollo de la TLS, a cada cuadrante se le asignó un nombre, de la siguiente forma: el Estilo 1 se llamó Dirigir, el Estilo 2 se designó Persuadir, Participar fue el nombre que le correspondió al Estilo 3 y el Estilo 4 se denominó Delegar (Figura 1).

Figura 1. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard



Fuente: Sánchez y Rodríguez (2010)

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), la TLS también incluye la madurez de los colaboradores de la siguiente manera: si los seguidores del líder no tienen capacidad ni están dispuestos a realizar una tarea (M1), el líder necesita proporcionar orientaciones claras y mayor relación personal; si no tienen la capacidad pero están dispuestos (M2), el líder debe mostrar una marcada orientación hacia las tareas para compensar la falta de habilidad de sus seguidores, pero también tiene que orientarse hacia las relaciones para que los seguidores comprendan los deseos del líder; si los seguidores tienen capacidad pero no están dispuestos (M3), el líder necesita usar un estilo de apoyo y participación; y si ellos tienen la capacidad y también están motivados (M4), el líder no necesita realizar mayor esfuerzo (Figura 1).

Sin embargo, la idea fundamental de la TLS consiste en que la efectividad del liderazgo (figura 1) se alcanza por medio del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez de los seguidores (M en la Figura 1). Estos dos conceptos son fundamentales en la TLS, por una parte,

2 De acuerdo con Chamorro (2005), en el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director.

3 Algunos autores que trabajan la TLS, utilizan otros nombres para designar los diferentes estilos.

Edwin Tarapuez, Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández

la efectividad es concebida como el ajuste entre el estilo de liderazgo y una situación determinada, en tanto que la madurez se refiere a la capacidad para desempeñar un cargo específico y a la motivación para desarrollar las tareas del puesto (Sánchez & Rodríguez, 2010).

En este sentido, otros estudios como el de Beare, Caldwell y Millika (1993), sugieren que hay tres variables básicas que determinan la disposición favorable en una situación de liderazgo: la relación líder-seguidores, el grado de estructuración de las tareas y el poder posicional formal. De acuerdo con Robbins y Judge (2009) y Sims, Faraj y Yun (2009), el modelo de la TLS plantea que no hay un estilo mejor de liderazgo, sino que la eficacia de este es contingente con factores como las relaciones entre líderes y seguidores, el clima o la cultura organizacional y otros aspectos ambientales. Sin embargo, uno de los aspectos no contemplados por la TLS consiste en la dificultad para homogenizar la población de seguidores del líder, ya que su estilo de liderazgo debe establecerse teniendo en cuenta el concepto general que este tiene sobre ellos y no con base en la situación de cada uno de sus colaboradores. De igual manera, la TLS no incluye variables relacionadas con la ética, los valores, los principios, las normas sociales y las creencias respecto al papel de los líderes.

2. Metodología

La investigación realizada es de carácter cuantitativo, transversal, de tipo exploratorio y con alcance correlacional y el método de investigación utilizado es deductivo. Se trabajó con la población de 16 empresas aseguradoras que tienen sede en el departamento del Quindío, de este total se pudo recolectar la información de 15 de ellas a través de encuestas realizadas a los gerentes o directores de dichas compañías (La Previsora, Promotora Cafetera, Liberty Seguros centro y norte, Mapfre Seguros, Seguros del Estado, Seguros Bolívar, Seguros Cóndor, Aseguradora Solidaria, Generali Seguros, RSA Seguros, Colseguros, Seguros Colpatria, Positiva Compañía de Seguros y Equidad Seguros).

Inicialmente, se concretó una cita telefónica con los gerentes y directores de las empresas aseguradoras, esta se pudo fijar con nueve de ellos en la primera llamada, con cuatro fue posible hacerlo en la segunda o tercera comunicación telefónica y con dos de ellos se tuvo que reprogramar las citas en varias ocasiones debido

a sus múltiples compromisos laborales. Se realizó una encuesta a cada uno de los gerentes o directivos cuya duración estuvo entre dos y tres horas cada una. En cada encuesta se aclaró el objetivo de la investigación, se respondieron dudas e inquietudes y se procedió a desarrollarla utilizando la Tipología de Hersey y Blanchard (1988) para determinar el estilo de liderazgo y la efectividad del mismo a través de la solución de doce casos o situaciones hipotéticas desarrolladas por dichos autores. Estos casos contextualizan las personas encuestadas en una docena de situaciones en las que deben decidir la decisión tomarían si debieran afrontarlas⁴ De igual manera, se buscó asociación de estas dos variables con otras de tipo socioeconómico como edad, género, estrato socioeconómico⁵, estudios de posgrado, salario y años de experiencia laboral.

El método utilizado para el procesamiento de los datos es Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM), que posibilita la reducción de una gran cantidad de información en un pequeño número de factores o dimensiones, con la menor pérdida posible de información. El ACM es una metodología descriptiva o exploratoria de carácter multivariante:

Cuyo objetivo consiste fundamentalmente en explicar la asociación existente entre variables cualitativas a través de dispositivos gráficos construidos a manera de diagrama de dispersión, denominados planos factoriales. Sobre estos gráficos se representan simultáneamente los perfiles de las modalidades de las filas y de las columnas de una tabla de contingencia (Márquez, 2005:87-88).

Este método requiere que los datos representen las respuestas de un grupo de individuos a un conjunto de preguntas que se encuentren organizadas en modalidades o categorías. La información fue recolectada entre mayo y agosto de 2011 y se procesó utilizando el software SPAD versión 5.6, programa estadístico de origen francés que es uno de los más utilizados para el procesamiento de datos.

3. Resultados y discusión

Los resultados de la investigación se pueden agrupar en dos partes: en la primera se presentan los estilos de liderazgo y su efectividad; y en la segunda se muestra el Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM) con las ocho variables estudiadas.



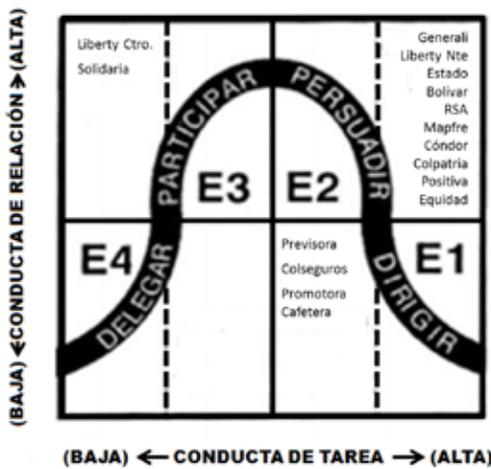
⁴ El formato con los casos y la forma de diligenciarlo e interpretarlo se puede descargar de: http://metamanagers.com/documents/Cuestionario_Doce_Casos.pdf.

⁵ En Colombia, los estratos socioeconómicos son los diferentes grupos en los que se pueden clasificar los predios o las viviendas en las que habita la población. Se han considerado seis estratos socioeconómicos que van desde el 1 (bajo-bajo) hasta el 6 (alto) (Congreso de Colombia, 1994, Ley 142, art. 101).

Estilo de liderazgo y efectividad

Utilizando la tipología de Hersey y Blanchard (1988) se realizó una encuesta que incluyó 12 casos hipotéticos que fueron respondidos por los directivos de las empresas aseguradoras de acuerdo con sus preferencias particulares; con esta información se determinó el estilo de liderazgo (véase Figura 2) y la efectividad del liderazgo (véase Figura 3) de cada gerente o director.

Figura 2. Estilos de liderazgo preferidos

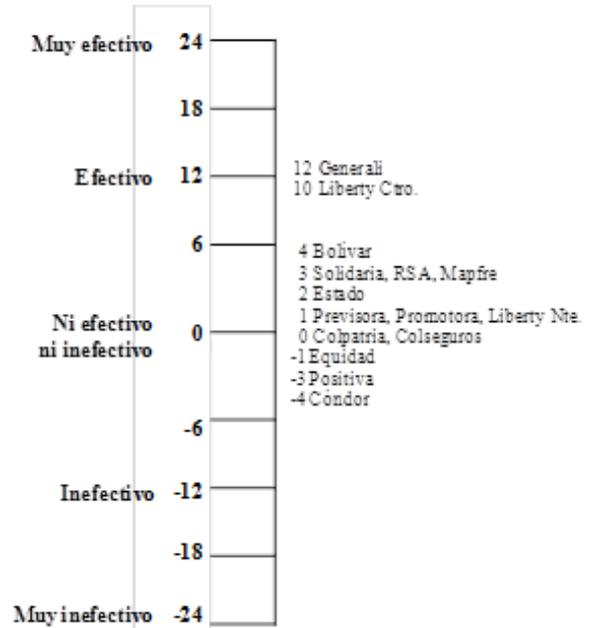


Fuente: elaboración propia con base en Sánchez y Rodríguez (2010)

Como se observa en la Figura 2, el estilo de liderazgo más utilizado por los gerentes y directivos de las empresas aseguradoras del Quindío (66.7 %) es el Estilo 2 (persuadir, primer cuadrante), seguido del Estilo 1 (dirigir, cuarto cuadrante), en ambos se nota un alto enfoque hacia la tarea, situación que muestra relación con la elevada reglamentación de los procesos de este tipo de empresas. Naranjo (2015), por su parte, encontró que el 34.6 % de los líderes empresariales de una muestra tomada en la zona andina colombiana (en la que se ubica el departamento del Quindío), explican su liderazgo a través de la TLS.

Aunque con muestras diferentes, este mismo resultado fue encontrado en los estudios de Coronado y Delgado (2004) y González et al. (2013). Es importante destacar que ninguno de los gerentes encuestados se ubica en el Estilo 4 (delegar) que denota una baja orientación hacia las tareas y también hacia las personas; adicionalmente Chiang et al. (2014) encuentran que este estilo “no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral”.

Figura 3. Efectividad de los estilos de liderazgo



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la efectividad del liderazgo, el 87 % de los directivos encuestados se ubican entre -4 y 4, es decir, alrededor del sector de “ni efectivo ni inefectivo”, el 13 % de los encuestados se sitúan en la zona de efectividad; llama la atención que ninguno se ubica marcadamente en la zona de inefectividad ni en el área de efectividad superior.

De otra parte, Sánchez (2000) no encuentra diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo ni en la efectividad del liderazgo entre mandos y subordinados. En este sentido, tal como lo anotan Castro y Nader (2004), y Chamorro (2005), el liderazgo no es un atributo tan lineal como parece, sino que existen variables organizacionales y del contexto que inciden sobre el tipo de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su efectividad depende de las características que los seguidores le otorgan.

Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM)

Este análisis se realizó utilizando ocho variables activas con sus 22 modalidades, sin embargo, antes de abordar el análisis, es importante tener en cuenta que el primer plano factorial del ACM tiene la misma forma que el del Análisis de

Edwin Tarapuez, Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández

Correspondencias Simples y “produce los mismos resultados en términos de las correspondencias entre las modalidades de las dos variables. De modo que los ejes adicionales del ACM pueden considerarse parásitos [...] Interesan los primeros ejes que se destaquen sobre los demás” (Pardo y Cabarcas, 2001).

Tabla 1. Variables y modalidades utilizadas en el Análisis de Correspondencias Múltiples

No.	Variable	Modalidades	Significado
1	Género	H	Masculino
		M	Femenino
2	Salario	H3s	Hasta 3 salarios mínimos mensuales legales vigentes
		3a5s	Entre 3 y 5 salarios mínimos mensuales legales vigentes
		M5s	Más de 5 salarios mínimos mensuales legales vigentes
3	Estrato socioeconómico	E3o4	Estrato 3 o 4
		E5o6	Estrato 5 o 6
4	Estudios de posgrado	PoSí	Sí estudió posgrado
		PONo	No estudió posgrado
5	Edad	3140	31 a 40 años
		4150	41 a 50 años
		5160	51 a 60 años
6	Años de experiencia laboral	2a12	2 a 12 años
		1322	13 a 22 años
		2332	23 a 32 años
		EST1	Estilo 1: Dirigir
7	Estilo de liderazgo*	EST2	Estilo 2: Persuadir
		EST3	Estilo 3: Participar
		LiAE	Líder altamente efectivo
8	Efectividad del liderazgo*	LiLE	Líder levemente efectivo
		NENI	Líder ni efectivo ni inefectivo
		LiLI	Líder levemente inefectivo

* Para evitar la distorsión de datos en el análisis de los ejes factoriales, no se incluyen las modalidades EST4 (Estilo 4: Delegar) de la variable 7 ni LiAI (Liderazgo altamente inefectivo) de la variable 8, ya que en ambos casos se obtuvo cero respuestas.

Fuente: elaboración propia

En el ACM la inercia global de la tabla representada no tiene significado estadístico debido a que depende del número de modalidades y del número de variables $(IG = \frac{\# \text{modalidades}}{\# \text{variables}} - 1)$, por lo tanto el porcentaje de inercia no es un criterio para saber cuántos ejes retener. En este caso puede ser suficiente leer los tres primeros ejes para tener una síntesis apropiada sobre las posibles relaciones entre las variables de estudio, con estos tres ejes se acumula un 57.3 % de la variación de la nube de puntos (el primer factor contiene el 21.7 % de la variabilidad de las categorías de las variables activas seleccionadas, el segundo factor el 18.1 % y el tercero el 17.5 %).

Formación de los ejes factoriales

En la formación del primer factor las variables que más contribuyen son: género (19.7 %), edad (19.6 %) y experiencia laboral (19.4 %); las variables con mayor peso en la formación del segundo factor son: estrato (33 %), efectividad del liderazgo (22 %), tener estudios de posgrado (15 %) y salario (14.8 %); en el tercer factor los aspectos que más pesan son: edad (29.2 %), estilo de liderazgo (19.8 %) y efectividad del liderazgo (18.4 %).

Descripción de los ejes factoriales



142

Para realizar este análisis se hicieron intervenir las variables activas. En la interpretación de cada uno de los ejes factoriales se transcriben las modalidades de respuesta que tienen una mayor influencia en la formación

liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del quindío (colombia)

de los mismos, es decir, aquéllas que tienen los valores test más altos. En este caso se decidió trabajar con un 95 % de confianza y por ello se toman únicamente los valores absolutos mayores a 1.96.

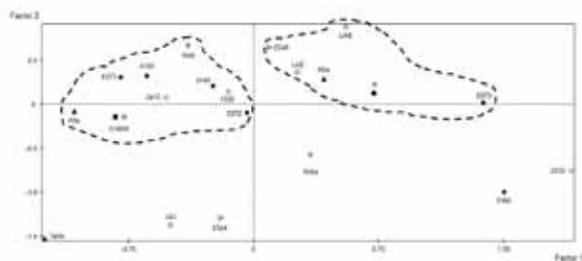
Factor 1. Teniendo en cuenta las modalidades activas, en el primer eje, por debajo del valor medio (parte izquierda), se ubican los gerentes y directivos de género femenino (-2.9); en tanto que por encima del valor medio (parte derecha) se encuentran los gerentes y directivos de género masculino (2.9), edad entre 51 y 60 años (2.8), experiencia laboral de 23 a 32 años (2.8), salario mayor a cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (2.6) y estilo de liderazgo participativo (2.0).

En síntesis, el Factor 1 discrimina hacia la izquierda a las gerentes y directivas de género femenino, con menores salarios, y hacia la derecha los de género masculino, con salarios más elevados y estilo de liderazgo participativo. En consecuencia, puede interpretarse el Factor 1 como “*Género y salario*”.

Factor 2. En el segundo eje, por debajo del valor medio (parte inferior), están las modalidades: estrato 3 o 4 (-3.4), liderazgo levemente inefectivo (-2.6), no tiene estudios de posgrado (-2.3) y remuneración entre 3 y 5 salarios mínimos mensuales legales (-2.2); por su parte, por encima del valor medio (parte superior), están: estrato 5 ó 6 (3.4) y tener estudios de posgrado (2.2).

El Factor 2 discrimina hacia arriba los directivos pertenecientes a los estratos socioeconómicos más altos (5 y 6), que tienen estudios de posgrado y que presentan estilos de liderazgo efectivo, en tanto que hacia abajo están los directivos de estratos intermedios (3 y 4) que no cuentan con estudios de posgrado y que tienen estilo de liderazgo levemente inefectivo. De esta manera, el Factor 2 puede denominarse “*Estrato socioeconómico y estudios de posgrado*”; en la Figura 4 puede observarse el primer plano factorial conformado por los Factores 1 y 2.

Figura 4. Primer plano factorial del Análisis de Correspondencias Múltiples



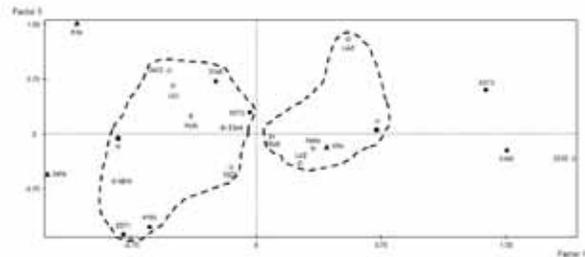
Fuente: elaboración propia

Factor 3. En el eje número tres, por debajo del valor medio, está edad entre 41 y 50 años (-2.9) y estilo de liderazgo directivo (-2.6), en tanto que sobre el valor medio se encuentran las siguientes modalidades: edad entre 31 y 40 años (2.9), experiencia laboral de 2 a 12 años (2.3) y remuneración menor a tres salarios mínimos mensuales legales (2.2).

El Factor 3 discrimina hacia la izquierda los gerentes de menor edad, con menor experiencia laboral, quienes tienen estilo directivo; en tanto que hacia la derecha están los directivos de mayor edad, con mayor experiencia laboral y que tienen estilo participativo.

Este Factor puede denominarse *Edad y experiencia laboral*; en las Figuras 5 y 6 puede observarse los planos factoriales 2° y 3°, conformados por los Factores 1-3 y 2-3, respectivamente.

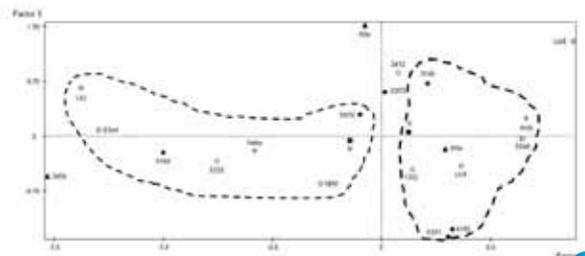
Figura 5. Segundo plano factorial del Análisis de Correspondencias Múltiples



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los tres planos factoriales (Figuras 4, 5 y 6) se puede notar que en general existe una asociación importante entre los Estilos de liderazgo 1 y 2 (dirigir y persuadir), efectividad “nula” del liderazgo (ni efectivo ni inefectivo), edad entre 31 y 50 años, experiencia laboral entre 2 y 22 años, ingreso hasta 3 salarios mínimos legales mensuales vigentes, con posgrado y género femenino.

Figura 6. Tercer plano factorial del Análisis de Correspondencias Múltiples



Fuente: elaboración propia

Edwin Tarapuez, Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández

Las otras modalidades que presentan asociación son: estilo de liderazgo 3 (participar), ingreso mayor a 5 salarios mínimos legales mensuales vigentes, liderazgo efectivo, estratos 5 o 6, sin estudios de posgrado y género masculino; en el mismo sentido, tienen algún grado de vinculación con la mayor edad (51 a 60 años) y la mayor experiencia laboral (23 a 32 años). Por su parte, Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) encontraron que el nivel educativo y el estrato socioeconómico están relacionados entre sí, además, quienes presentan un alto nivel educativo y socioeconómico reportan mayor apoyo directivo; hallazgo que solamente coincide con esta investigación en la variable referente a la educación. Por su parte, los líderes de alto nivel tienen formación universitaria de posgrado y se desempeñan en empresas medianas o grandes, mientras que los líderes de bajo nivel tienen estudios universitarios incompletos y suelen desempeñarse en empresas pequeñas (Nader y Castro, 2007).

Para Sánchez y González (1998), no existen diferencias significativas asociadas al sexo con los cuatro estilos básicos de la TLS, sin embargo, según su investigación las mujeres puntúan más alto que los hombres en los Estilos 2 y 3 (persuadir y participar), estilos que presentan una alta orientación hacia las relaciones; por su parte los hombres se orientan más hacia los Estilos 4 y 1 (delegar y dirigir) que se caracterizan por una baja relación con los seguidores.

En algunos estudios como el de Rozo y Abaunza (2010), el sexo como variable demográfica no permite una medición objetiva del estilo de liderazgo dada la preferencia femenina por algunas profesiones como la de enfermera. De todas maneras, es importante anotar que en la última década en Colombia la participación de la mujer en cargos directivos aumentó, pues ya había un 18.8 % de ministras y la mitad de viceministras, lo cual tiende a crecer con la ley de cuotas que exige que al menos el 30 % de estos cargos sean ocupados por personas de sexo femenino. En el sector privado, entre las 5000 empresas más grandes, solo 334 (7 %) eran dirigidas por mujeres, mientras que un 13 % de las 495 entidades financieras del país contaban con dirección femenina (El País, 2012).

Sin embargo, según esta investigación, el 47 % de los cargos directivos de las empresas aseguradoras en el Quindío son ocupados por mujeres. Esta situación puede tener su asidero en la tendencia creciente de las mujeres en los cargos gerenciales del sistema financiero colombiano y, de manera específica, en el papel tradicional y protagónico del matriarcado propio de la cultura paisa presente en la zona de estudio.

4. Conclusiones

El alcance de esta investigación es indagar acerca de los estilos de liderazgo y la efectividad del mismo entre los gerentes y directores de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío, a la vez que se busca explorar la forma cómo están asociadas las modalidades del estilo de liderazgo de sus directivos, efectividad y algunas variables socioeconómicas. El estilo de liderazgo utilizado por los gerentes y directores de las empresas aseguradoras del Quindío, en su gran mayoría, corresponde a uno relacionado con la persuasión (Estilo 2, alta tarea y alta relación), lo cual sugiere que los grupos de colaboradores de las aseguradoras en el Quindío tendrían un nivel de madurez moderada (M2), es decir, que posiblemente cuentan con la disposición para realizar el trabajo que se encomienda, puede faltar más capacitación o una mayor habilidad para desarrollarla, este presunto nivel de madurez de los colaboradores, también puede deberse a la cultura organizacional de este tipo de entidades financieras; en todo caso, lo anterior puede configurar una nueva hipótesis de trabajo para investigaciones posteriores.

Por otra parte, en cuanto a la efectividad del liderazgo, la mayor parte de los gerentes y directores encuestados se ubican alrededor del sector intermedio de la escala, de tal manera que no se nota una clara orientación hacia un estilo efectivo o inefectivo. Esta realidad sugiere la necesidad de mejorar la efectividad del liderazgo entre el grupo de directivos analizados a través de procesos de descentralización en la toma de decisiones desde las oficinas en las grandes ciudades (Bogotá y Medellín), promover el desarrollo de habilidades de liderazgo en el grupo regional de directivos y trabajar a la par en la disposición y habilidades de los colaboradores. Llama la atención que ninguno de los directivos encuestados se ubica en el Estilo 4 (Delegar) ni en las escalas correspondientes a elevados niveles de efectividad ni inefectividad del liderazgo.

Es pertinente resaltar que se presenta una asociación importante entre los Estilos de liderazgo 1 y 2 (Dirigir y Persuadir) y una efectividad “nula” del liderazgo (ni efectivo ni inefectivo), se tendría entonces que 13 empresas de las 15 encuestadas, posiblemente cuentan con una madurez moderada o baja por parte de sus funcionarios, aspecto que también merece investigaciones adicionales. Estas diferencias encontradas en los estilos de liderazgo y su efectividad indican la necesidad de considerar el contexto en su evaluación, en el mismo sentido propuesto por otros autores (Bass, 1985; Antonakis et. al., 2003; Castro & Nader, 2004). De igual manera se puede notar que el género femenino muestra una asociación con los

liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del quindío (colombia)

estilos de liderazgo que requieren un alto enfoque en la tarea, con edad y experiencia laboral correspondientes a los niveles bajo e intermedio, con el menor nivel de ingreso analizado (hasta 3 salarios mínimos legales mensuales vigentes) y con estudios de posgrado.

En este orden de ideas, el hecho de que las mujeres se relacionen con estilos de liderazgo que requieren más énfasis en la tarea que en la relación, puede significar que se está generando un nuevo estilo que deja de lado la figura maternal que tradicionalmente se ha asignado a las damas para dar paso a uno más exigente y más centrado en las metas organizacionales. El hecho de que estén asociadas con los estudios de posgrado puede significar su mayor predisposición para mejorar su habilidad gerencial por medio de procesos de capacitación.

Por su parte, los hombres están más relacionados con los estilos que requieren mayor énfasis en la relación (Estilos 3 y 2) y con la efectividad del liderazgo; también están asociados con los niveles de ingreso más elevados (mayor a 5 salarios mínimos legales mensuales vigentes), con los estratos más altos (5 o 6), sin estudios de posgrado; de alguna manera el género masculino está asociado con la mayor edad (51 a 60 años) y con un nivel más alto de experiencia laboral (23 a 32 años). Sin embargo, a pesar del avance que las mujeres han tenido en la gerencia de empresas en Colombia, lo anterior confirmaría algunos patrones socioculturales de discriminan el trabajo femenino, tales como los relacionados con una menor remuneración relativa y un menor estrato socioeconómico.

Por último, es importante resaltar que una de las limitaciones de este estudio tiene que ver con la imposibilidad de generalizar sus resultados a la población de instituciones aseguradoras del país, dado que los hallazgos e implicaciones de esta investigación se limitan a la región estudiada, a pesar de haber trabajado con el 94 % de las empresas del subsector. De igual manera, es importante tener en cuenta que no se encuestaron a los funcionarios de las empresas aseguradoras, aspecto que ayudaría a mejorar la comprensión de la madurez de los seguidores. En consecuencia, se sugiere realizar estudios complementarios en otras ciudades del país para observar si los resultados aquí presentados son consistentes con lo planteado.

5. Referencias bibliográficas

Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramanian, N. (2003): Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 14 (3). 261-295.

Sinapsis 7 (7): 137 - 146. 2015. Armenia - Colombia

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.

Beare, L., Caldwell, B. & Millika, R. (1993): Leadership. Preedy, M. (edit.). *Managing The Effective School* (141-161) London: Open University Press..

Castro, A. y Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*. 82. 45-63

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-a*. Memoria presentada para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación.

Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*. 30 (52). 65-74.

Congreso de Colombia (1994). Ley 142. Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

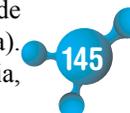
Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*. 30 (3). 569-590.

Coronado, E. y Delgado, L. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. *Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía* (180-190). México: Universidad de Guanajuato

El País (2012). Las mujeres son más rentables en las empresas [El País]. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mujeres-son-rentables-en-empresas>. Consultado el 05/06/2015.

García, C. (2015). Baja cobertura evita la rapiña en los seguros [El Tiempo]. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-el-presidente-de-suramericana-gonzalo-alberto-perez/15597281>.

Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales.



Edwin Tarapuez, Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández

Gobernación del Quindío. Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015. Por un Quindío más humano. Armenia: Gobernación del Quindío.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Sociología*. 2 (2). 61-77.

González, L., Guevara, E., Morales, G.; Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*. XIX (1). 11-21.

Great Place To Work (2012). *Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2011*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/549-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-2011>. Consultado el 10/05/2015.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall

Lupano, M. y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, cultura y sociedad* [UP]. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>.

Márquez, V. (2005). Descripción y caracterización socioeconómica de las familias venezolanas. *Economía*. 21. 85-100.

Nader, M. y Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*. 4 (1). 51-58.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*. 38. 119-146.

Pardo, C. y Cabarcas, G. (2001). *Métodos estadísticos multivariados en investigación social* [UNAL]. Recuperado de <http://www.docentes.unal.edu.co/cepardot/docs/SimposiosEstadistica/MetEstMullInvSocialParte3.pdf>. Consultado el 15/01/2015.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rozo, S. & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional [UNAL]. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380/22432>.

Sánchez, E. y González, J. (1998). ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 14 (2). 141-154.

Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema* (3). 435-439.

Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión* (25), 1-39.

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* (1). 29-39.

Sims, H., Faraj, S. & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*. 52. 149-158-

Tarapuez, E., Rivera, C. y Donneys, O. (2010). *Teoría monetaria y bancaria. Fundamentos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Thompson, G. & Vecchio, R. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly* (20), 837-848.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and leaders, are they different?* [HBR]. Recuperado de <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>