

COMPARACIÓN DE LAS PERCEPCIONES DEL LÍDER IDEAL DE LOS SECTORES FINANCIERO Y COMERCIAL DE COLOMBIA UTILIZANDO EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DE KOUZES Y POSNER

RESUMEN

El presente estudio muestra los resultados de dos estudios realizados con el mismo instrumento en dos sectores de la economía colombiana: el financiero y el comercial. El instrumento utilizado es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) desarrollado por los autores Kouzes y Posner. Todos los encuestados respondieron a la pregunta acerca de las expectativas de comportamiento que tienen de lo que ellos y ellas consideran un líder ideal. Para lograr este objetivo, el IPL fue modificado.

Los resultados sugieren que los líderes del sector financiero tienen expectativas más altas que los líderes del sector comercial. En términos generales, tanto los líderes del sector financiero como los líderes del sector comercio lo que más esperan es que sus líderes los habiliten para actuar. En cuanto a las otras prácticas o comportamientos, las expectativas en los dos sectores varían significativamente, puesto que mientras que para los líderes del sector financiero los siguientes comportamientos que esperan de sus líderes ideales son el servir de ejemplo y alentar, para los del sector comercio lo siguiente que esperan es desafiar los procesos e inspirar una visión compartida.



*RODRIGO A. ZÁRATE TORRES**

Palabras clave: Sector financiero colombiano, Sector comercio colombiano, Liderazgo, LPI, Expectativas de comportamiento del líder ideal.

COMPARISON OF THE RECEPTIONS OF IDEAL LEADER OF THE FINANCIAL AND TRADE SECTORS IN COLOMBIA, BY USING THE INVENTORY OF LEADERSHIP OF KOUZES AND POSNER

ABSTRACT

The present study shows the results of two studies using the same instrument in two sectors of the Colombian economy, financial and commercial sectors. The instrument used was the Leadership Practices Inventory (LPI) developed by Kouzes and Posner. All surveyed answered the question about behavior expectations of people that they consider an ideal leader. In order to achieve this objective, the LPI was modified.

The results suggest that the leaders of the financial sector have higher expectations than the leaders of the trade sector. Overall, all surveyed expected that their leaders empower their performance. As for the other practices or behaviors, expectations in the two sectors vary significantly, while financial industry leaders expect from their ideal leaders to set the example and be a motivation, the trade sector

expect the ideal leaders to challenge processes and inspire a shared vision.

Keywords: Colombian Financial Sector, Colombian Trade Sector, Leadership, LPI, Behavior Expectations of Ideal Leader.

1. INTRODUCCIÓN

Algunos expertos en el estudio del liderazgo, como Kouzes y Posner (1995), afirman que el liderazgo se puede definir a partir de algunos comportamientos observables, lo cual implica que las personas identifican a sus líderes en la medida que muestren estos comportamientos, y la efectividad de un líder dependerá entonces de cuanto el comportamiento del líder se asemeje a las expectativas de comportamiento que tienen las personas de lo que ellos piensan que es un líder ideal (Hasmal, 2004). El objetivo de esta investigación es determinar los comportamientos que deben demostrar los líderes ideales de los sectores financiero y comercial de la economía colombiana, comparar los resultados y analizarlos para generar teorías acerca del liderazgo en Colombia y América Latina y, a la vez, contribuir en la preparación de líderes transnacionales.

Muy pocos estudios acerca del liderazgo se han realizado en América Latina acerca del comportamiento de los líderes efectivos, a

* Doctor, Profesor Titular Universidad EAN, razarate@ean.edu.co.
Recibido: septiembre 26 de 2011, aceptado: agosto 24 de 2012.

excepción de los estudios realizados por Matviuk (2005, 2007) y Zárate, Matviuk y Narváez (2009). Esta investigación reporta los hallazgos de dos estudios realizados, uno en el sector financiero y otro en el sector comercial de Colombia acerca de las expectativas de comportamiento del líder ideal. Para realizar estos estudios, se adaptó el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner, se determinaron las muestras a encuestar, estableciendo previamente las características de los líderes a encuestar.

Los resultados muestran que sí existen algunas diferencias significativas en cuanto a las expectativas que tienen del comportamiento del líder ideal para su sector. Lo anterior teniendo en cuenta que los dos sectores coinciden en la práctica de liderazgo con mayor puntaje, la cual es *habilitar a otros para actuar*.

Los resultados pueden ser utilizados por los departamentos de recursos humanos de las empresas de cada sector para definir las características de los líderes de cada uno de ellos y así definir políticas de selección y contratación. También contribuye a la preparación de líderes transnacionales de organizaciones que quieran operar en los sectores analizados en Colombia.

En las siguientes secciones del presente documento se incluyen la revisión de la literatura y una discusión teórica acerca del concepto de liderazgo y prototipos de liderazgo, una descripción del instrumento utilizado para recolectar la información de análisis de los dos estudios y una discusión de los resultados obtenidos a través del análisis estadístico. Asimismo se presentan las contribuciones de la presente investigación a diferentes campos de la Administración de empresas y a aquellas ciencias relacionadas y específicamente al campo del liderazgo.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Helland y Winston (2005: 43) mencionan que tradicionalmente se ha estudiado el liderazgo desde dos perspectivas: la que se enfoca en el liderazgo como una posición de jerarquía dentro de la organización y la que ve al liderazgo como un proceso de influencia social que simplemente ocurre en un sistema social. Partiendo de estas dos perspectivas, se han determinado cuatro generaciones o abordajes de teorías de liderazgo: rasgos, conductista, contingencia y transformacional (Hellan & Winston, 2005; Doyle y Smith, 2001). De acuerdo con Helland y Winston (2005: 43), todas estas generaciones o abordajes han examinado los rasgos y comportamientos de los líderes, cómo ellos emplean el poder y la influencia, y cómo adaptan su comportamiento a situaciones particulares.

A finales de los setenta nacieron las teorías del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, se refiere a una transacción, donde el líder guía y motiva a sus empleados a lograr la meta trazada. Por su parte, el liderazgo transformacional va más allá: el líder transformacional inspira e intenta lograr que sus seguidores trasciendan sus propios intereses y trabajen por los intereses de la organización. Bass y Riggio (2006: 31) mencionan que un instrumento utilizado para medir dimensiones relacionadas con el liderazgo transformacional y en el desarrollo de programas de liderazgo es el Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997).

Kouzes y Posner (1997) llevaron a cabo un estudio en el cual les preguntaron a las personas cómo un buen líder debe comportarse. Estos autores entrevistaron a miles de personas y concluyeron que el liderazgo puede definirse a partir de cinco conductas observables, las cuales precisaron como desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, facultar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.



Esta es la definición y característica de liderazgo usada en este estudio.

2.1 LIDERAZGO Y CULTURA

Estos dos estudios hacen parte de un gran estudio que intenta identificar las expectativas de comportamiento del líder ideal en diferentes países de América Latina. En Colombia se están haciendo los mismos estudios pero a nivel sectorial y se pretende lograr hacerlo de manera similar en los otros países, por lo cual la importancia de identificar la influencia de la cultura en el liderazgo.

Existen estudios que sugieren la influencia de la cultura, sus valores y tradiciones en el comportamiento de los líderes (Hofstede, 1980, 1984, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; House, Hanges, Ruiz – Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson et al., 1999; House Wright, & Aditya, 1997; Javidan & House, 2001; Yukl, 2002). Laurent (1986) menciona que la cultura tiene tres veces más influencia en las suposiciones y valores gerenciales que cualquier otro factor, como el género, el nivel de educación o la ocupación. En consecuencia, es posible decir que las expectativas de comportamiento del líder son condicionadas culturalmente, y es por eso que se hace necesario estudiar las características de los líderes de diferentes culturas, para reconocer sus diferencias.

Latinoamérica es una de las regiones donde no se han profundizado los estudios de liderazgo; poco se conoce acerca de los aspectos únicos del liderazgo latinoamericano (Romeo, 2004, Matviuk, 2005). La mayoría de los estudios e investigaciones en liderazgo se han realizado en los Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental (Yukl, 2002: 413). De acuerdo con Yukl (ídem: 414), la globalización de las organizaciones ha hecho que el aprender acerca del liderazgo efectivo en diferentes culturas sea cada vez más importante. Adicionalmente,

los líderes cada vez más se enfrentan al reto de influenciar personas de diferentes culturas.

2.2 PROTOTIPOS DE LIDERAZGO

La teoría de categorización del liderazgo propuesta por Lord (Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord, Foti y Phillips, 1982; Lord y Maher, 1990, 1991) derivada de las teorías cognitivas de categorización (Rosch, 1978), argumenta que la efectividad de un líder se determina en gran parte por las percepciones o expectativas que los seguidores tengan de él o de ella y que estas percepciones se basan en ideas formadas con anterioridad y se fundan en prototipos de liderazgo (Haslam, 2004). Así, el éxito del líder depende de su habilidad de llenar o cumplir las expectativas de los seguidores (Haslam, 2004). Además, Lord y Maher (1991) mencionan que los prototipos de las representaciones cognitivas se forman a partir de los rasgos y comportamientos del liderazgo.

Siguiendo el mismo pensamiento, es necesario definir que son expectativas, que de acuerdo con Berger, Wagner y Zelditch (1985: 32) son estructuras relacionales entre uno mismo y otros que organizan los comportamientos entre los actores; por lo tanto, las expectativas involucran las anticipaciones y predicciones que las personas tienen acerca del comportamiento de los demás (Matviuk, 2005). Es decir que las expectativas no solo predicen los comportamientos de otros, sino que además desarrollan preferencias acerca de cómo los otros deben comportarse en determinadas circunstancias (ídem).

Lo anterior conduce al presente estudio, que busca determinar el conjunto de comportamientos que el líder ideal del sector financiero y del sector comercio de Colombia debe manifestar para responder a las expectativas o prototipos de liderazgo que los empleados de estos dos sectores poseen. Al responder a dichas expectativas o prototipos, el líder incrementa su eficiencia y así su habilidad de guiar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

2.3 EL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (IPL)

En este estudio, el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (1997) fue usado para evaluar las expectativas de comportamiento de liderazgo de empleados del sector financiero y del sector comercial de Colombia.

El IPL evalúa cinco comportamientos de liderazgo que son considerados comportamientos ejemplares de los líderes (Kouzes y Posner, 1997). Dichos comportamientos son:

- **Desafiar los procesos:** esta práctica se refiere a cuestionar el status quo, buscar la innovación, a la búsqueda de oportunidades, a asumir riesgos y aprender de la experiencia.
- **Inspirar una visión compartida:** esta práctica se refiere a la frecuencia con la que el líder comparte o describe la visión a sus seguidores, si involucra a sus seguidores en la formación de esa visión y la pasión con que comparte esa visión.
- **Facultar a otros para actuar:** esta práctica se refiere al empoderamiento de los seguidores, al fomento de la colaboración y a la delegación.
- **Servir de modelo:** esta práctica se refiere al ejemplo que da el líder y a la claridad en sus valores y su conocimiento de sí mismo y a la consistencia entre lo que dice y lo que hace y cómo vive y manifiesta sus valores.
- **Brindar aliento:** esta última práctica se refiere al reconocimiento que hace el líder tanto público como privado de los logros individuales y grupales de los miembros de la organización.

Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una

escala tipo Likert de 10 puntos, respondiendo la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre).

Kouzes y Posner (1997) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach está entre 0,81 y 0,91, lo cual demuestra que el IPL es un instrumento válido y confiable.

En el caso del presente estudio, las instrucciones del IPL fueron cambiadas, utilizando el modelo usado por Matviuk (2005, 2007). En vez de pedir a los participantes que evalúen a un líder real de su organización se les instruyó que definieran cómo un líder ideal tanto del sector financiero como del sector comercial debería comportarse usando las preguntas, declaraciones y definiciones del IPL. Igualmente, se adicionaron al IPL variables demográficas de control para establecer si tenían alguna relación con la decisión acerca del comportamiento del líder ideal. Estas variables demográficas incluyeron la edad del participante, el género, el nivel de educación, el tiempo en el cargo actual, el número de empleados a cargo y los años de experiencia en manejo directo de personal.

3. METODOLOGÍA

Como ya se mencionó, este documento es el análisis de dos estudios que hacen parte de una gran investigación. Por un lado, el estudio en el sector financiero colombiano realizado por Zárate y Matviuk, terminado en el 2009 y, por otro lado, el estudio en el sector comercial de Colombia, realizado por Zárate, en el año 2011.

Para los dos estudios se determinaron características similares de la muestra, haciéndolas diferentes que una se tomó en el sector financiero y la otra en el sector comercial. Las características similares para las dos muestras son:



- Estar compuesta de hombres y mujeres.
- Todos los participantes deben trabajar en la ciudad de Bogotá, Colombia.
- Todos los participantes deben tener por lo menos 1 empleado directo a cargo.

Para el estudio realizado en el sector financiero colombiano, de acuerdo con Zárate y Matviuk (2010), "el muestreo se realizó de manera probabilística y no probabilística. Es decir, que para determinar el sector en el cual se llevó a cabo el estudio y para escoger a los participantes se realizó un muestreo no probabilístico dada la dificultad para llegar a los directivos de las organizaciones financieras y para determinar la cantidad de cargos directivos existentes en cada organización y su ubicación. Pero para determinar el tamaño de la muestra se realizó un muestreo de tipo probabilístico".

Zárate y Matviuk (2010) encontraron en la Cámara de Comercio de Bogotá que en el 2006 el sector financiero aportaba el 3% de los empleos en Bogotá; de esta manera y con datos encontrados en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, se determinó el número total de empleos en el sector financiero en Bogotá, el cual ascendió a 110.580 y realizando las proyecciones necesarias, se pudo determinar que en el 2009 la población total de empleados del sector financiero en la ciudad de Bogotá sería de 118.320 empleados aproximadamente (ídem).

De acuerdo con Zárate y Matviuk (ídem), se hizo difícil determinar dentro de la muestra cuántos tenían por lo menos un empleado directo a cargo, por lo que decidieron tomar toda la población para determinar la muestra y realizar más encuestas de las que arrojó la fórmula. Como la población es finita, la fórmula para determinar la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Zárate y Matviuk (ídem) determinaron un margen de error de 7% y un nivel de confianza del 93%. Al realizar los cálculos el resultado definió 168 encuestas a realizar; sin embargo, se realizaron un total de 218 encuestas a empleados que cumplieran con las características determinadas para la muestra.

Por otro lado, en cuanto al sector comercio colombiano, se dificultó encontrar el número total de empleados en el sector y adicionalmente, por la dispersión de los establecimientos de comercio y la dificultad que existe para recoger la información, se decidió realizar el muestreo de manera no probabilística y se realizaron en total 103 encuestas a personas que cumplieran con las características determinadas para la muestra.

RESULTADOS

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 19 en español. En un principio se hicieron análisis generales, incluyendo el alfa de Cronbach y luego se realizaron análisis independientes relacionando cada variable de control con las cuatro áreas de la inteligencia emocional para cada país y una vez obtenidos los resultados, se realizaron las comparaciones pertinentes.

Se realizaron un total de 321 encuestas, de las cuales 218 se aplicaron en el sector financiero y 103 en el sector comercial. Todos los participantes cumplen con los requisitos expuestos para obtener la muestra.

La Tabla 1 muestra los resultados para cada sector discriminados por variable de control. La tabla corrobora que para cada una de las preguntas, 321 personas contestaron, de las cuales 218 contestaron en el sector financiero y 103 en el comercial. En cuanto a género, en el sector financiero el 53,21% de la muestra son hombres y el 46,79% son mujeres, mientras que en el sector comercial, la proporción fue

Tabla 1. Descripción demográfica de la muestra

Variable de control		Sector financiero		Sector comercial	
		N	%	N	%
Edad	20 años o menos	1	0,46%	6	5,83%
	21 – 25 años	24	11,01%	27	26,21%
	26 – 35 años	115	52,75%	39	37,86%
	36 – 45 años	55	25,23%	21	20,39%
	46 – 60 años	23	10,55%	10	9,71%
	61 años o más	0	0,00%	0	0,00%
Género	Masculino	116	53,21%	44	42,72%
	Femenino	102	46,79%	59	57,28%
Educación	Secundario completo	2	0,92%	55	53,40%
	Universitario incompleto	20	9,17%	37	35,92%
	Universitario completo	124	56,88%	10	9,71%
	Posgrado	72	33,03%	1	0,97%
TCARGOACTUAL – Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	77	35,32%	49	47,57%
	Entre dos años y cinco años	77	35,32%	25	24,27%
	Entre cinco y diez años	36	16,51%	10	9,71%
	Más de diez años	28	12,84%	19	18,45%
EMPLDIRECTOS – Empleados a cargo	1 a 2	103	47,25%	53	56,31%
	3 a 10	79	36,24%	43	41,75%
	10 a 20	18	8,26%	4	3,88%
	Más de 20	18	8,26%	3	2,91%
EXPMANPERS – Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	115	52,75%	52	50,49%
	De 4 a 7 años	51	23,39%	24	23,30%
	Más de 8 años	52	23,85%	27	26,21%

Fuente: Elaboración propia.

lo contrario, el 42,72% hombres y el 57,28% mujeres. En cuanto a la edad de los participantes, la relación porcentual entre los dos sectores es muy similar, con una diferencia en los grupos de edades entre 21 y 25 años y 26 y 35 años, donde el grupo de 21 a 25 años es porcentualmente mayor en el sector comercial que en el sector financiero y el grupo de edades entre los 26 a 35 años en el sector financiero es porcentualmente mayor que en el comercial.

Los otros grupos de edades tienen proporciones porcentuales similares.

En cuanto al nivel educativo, la relación sí es diferente, ya que la gran población del sector financiero se concentra en los niveles más altos de educación, mientras que en la población del sector comercial se concentra en los niveles más bajos. En cuanto a las otras variables de control, se puede observar en la Tabla 1 que las diferencias porcentuales son mínimas.



Para verificar la fiabilidad del instrumento, se analizó la consistencia interna de las 30 preguntas agrupadas por cada práctica de liderazgo y se obtuvo un valor del alfa de Cronbach de 0,942 para el instrumento en general, el cual supera el valor de 0,7, mínimo recomendado por Nunnally (1978), lo cual indica que los datos obtenidos son confiables.

La Figura 1 muestra los resultados generales de la investigación; cada una de las prácticas se abrevia de la siguiente manera: desafiar el proceso (*desafío*), inspirar una visión compartida (*visión*), facultar a otros para actuar (*habilitar*), servir de modelo (*ejemplo*) y brindar aliento (*alentar*). Los resultados muestran que las expectativas de comportamiento del líder ideal para los dos sectores analizados varían de manera significativa.

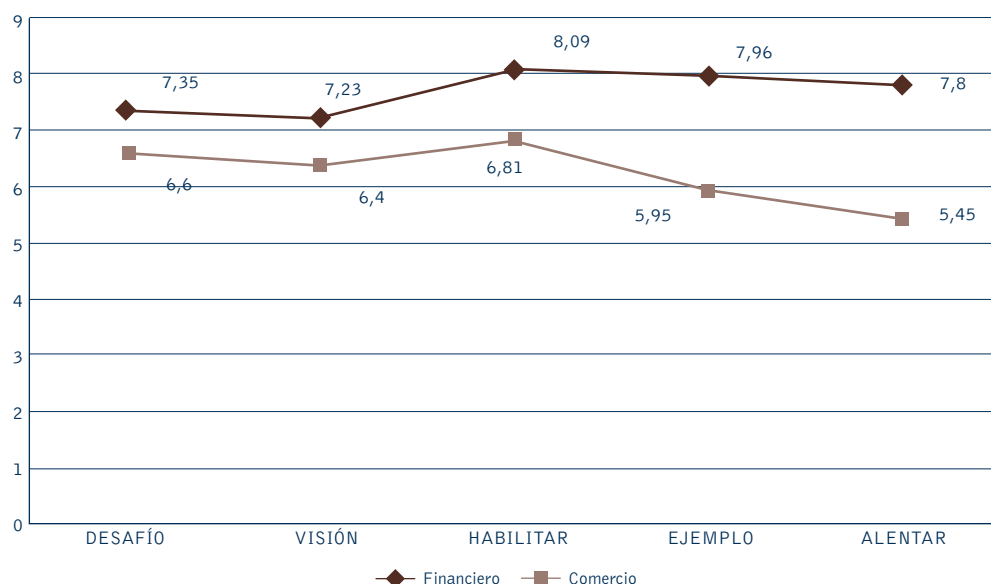
Aunque los dos sectores principalmente esperan de su líder ideal que los habilite para actuar, la cual fue la práctica de liderazgo con mayor puntaje en los dos sectores, la expectativa varía en las demás prácticas. Mientras que las prácticas que siguen en orden de puntaje son *servir de ejemplo* y *brindar aliento*, las cuales se

encaminan hacia la motivación, para el sector comercial las prácticas que siguen en orden de puntaje son *Desafiar los Procesos* e *inspirar una visión compartida*, por lo que se puede interpretar que el comercio desea cambios, desea innovar y también desea que sus líderes marquen el camino a seguir, mientras que estas dos prácticas son la de menor puntaje en el sector financiero, lo que se puede interpretar como que el sector es conservador a la hora de implementar cambios o de innovar y que no requieren que se les diga para donde van, es decir que aparentemente el camino ya está marcado o simplemente no esperan del líder que los guíe hacia donde deben ir.

En cuanto a las prácticas que ocuparon segundo y tercer lugar en el sector financiero, fueron las mismas que ocuparon los lugares cuarto y quinto en el comercio. Los datos revelan que a los líderes del sector comercial no les interesa que su líder ideal los motive o les dé ejemplo de comportamiento, sino que está más interesado en la innovación que en la motivación.

Por otro lado, se puede apreciar que las expectativas que tienen los líderes del sector

Figura 1. Resultados generales por sector



Fuente: Elaboración propia.

financiero de su líder ideal son mucho más altas que las expectativas que tienen los líderes del sector comercial.

La Tabla 2 muestra los resultados de expectativa de comportamiento por cada variable de control y lo compara entre los dos sectores.

Tabla 2. Resultados individuales por variable de control

			N	%	Desafío	Visión	Habili	Ejemplo	Motiva	
Edad	20 años o menos	FIN	1	0,46	<u>10,00</u>	<u>8,83</u>	<u>9,50</u>	<u>7,17</u>	<u>9,17</u>	
		COM	6	5,83	<u>6,03</u>	<u>6,00</u>	<u>6,36</u>	<u>5,75</u>	<u>4,84</u>	
	21 – 25 años	FIN	24	11,01	7,51	7,47	8,23	7,91	7,67	
		COM	27	26,21	<u>7,75</u>	<u>7,81</u>	8,46	<u>8,40</u>	8,58	
	26 – 35 años	FIN	115	52,75	7,31	7,15	7,94	7,84	7,72	
		COM	39	37,86	7,32	6,97	<u>8,05</u>	<u>8,12</u>	7,66	
	36 – 45 años	FIN	22	25,23	7,44	7,31	8,35	8,31	8,05	
		COM	21	20,39	7,14	6,98	7,89	7,66	8,10	
	46 – 60 años	FIN	23	10,55	7,09	7,10	8,00	7,78	7,69	
		COM	10	9,71	6,93	7,28	8,63	8,73	8,27	
	Género	Masculino	FIN	116	53,21	7,47	7,38	8,21	8,10	7,97
			COM	44	42,72	7,60	7,52	8,38	8,31	8,36
Femenino		fin	102	46,79	7,22	7,06	7,94	7,79	7,60	
		COM	59	57,28	7,05	6,90	7,86	7,81	7,53	
Educación	Secundario Completo	FIN	2	0,92	6,42	4,67	7,67	6,83	4,58	
		COM	55	53,40	6,92	6,93	7,97	7,88	7,87	
	Universitario Incompleto	FIN	20	9,17	7,08	7,15	7,97	7,92	7,60	
		COM	37	35,92	7,80	7,53	8,38	8,31	7,96	
	Universitario Completo	FIN	124	56,88	7,19	7,16	7,91	7,76	7,74	
		COM	10	9,71	7,43	7,12	7,49	7,62	7,60	
	Posgrado	FIN	72	33,03	7,74	7,44	8,43	8,34	8,04	
		COM	1	0,97	6,50	7,17	9,00	<u>9,33</u>	8,67	
TICARACT – Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	FIN	77	35,32	7,73	7,55	8,55	8,41	8,23	
		COM	49	47,57	7,11	6,92	7,82	7,80	7,48	
	Entre dos años y cinco años	FIN	77	35,32	7,20	7,05	7,75	7,66	7,48	
		COM	25	24,27	7,95	7,91	8,69	8,57	8,69	
	Entre cinco y diez años	FIN	36	16,51	7,29	7,34	7,94	<u>7,97</u>	7,87	
		COM	10	9,71	7,68	7,37	8,42	8,30	7,95	
	Más de diez años	FIN	28	12,84	6,82	6,67	7,92	7,54	7,41	
		COM	19	18,45	6,64	<u>6,69</u>	7,71	7,64	<u>7,79</u>	



			N	%	Desafío	Visión	Habili	Ejemplo	Motiva
Empleados a cargo	1 a 2	FIN	103	47,25	7,27	7,12	7,99	7,84	7,56
		COM	53	56,31	7,49	7,18	8,05	8,02	7,85
	3 a 10	FIN	79	36,24	7,48	7,39	8,09	8,09	7,97
		COM	43	41,75	7,23	7,34	8,26	8,15	8,03
	10 a 20	FIN	18	8,26	7,07	6,85	8,31	7,93	8,03
		COM	4	3,88	5,28	5,39	6,22	6,00	6,33
Más de 20	FIN	18	8,26	7,57	7,50	8,42	8,12	8,19	
	COM	3	2,91	6,56	6,78	8,56	8,28	7,95	
Experiencia en manejo de personal	De 1 a 3 años	FIN	115	52,75	7,34	7,15	8,04	7,89	7,69
		COM	52	50,49	7,47	7,18	8,08	8,05	7,84
	De 4 a 7 años	FIN	51	23,39	7,18	7,21	7,71	7,75	7,61
		COM	24	23,30	7,49	7,51	8,30	8,12	7,93
	Más de 8 años	FIN	52	23,85	7,54	7,42	8,56	8,32	8,23
		COM	27	26,21	6,75	6,80	7,90	7,86	7,94

Fuente: Elaboración propia.

Señaladas en color gris se resaltan las variables que presentan diferencias comparables con los resultados generales antes expuestos.

Los resultados señalados en la Tabla 2 denotan diferencias significativas en algunas de las variables de control. Aunque la tendencia general se mantiene, las diferencias se hacen significativas, ya sea porque el orden cambia o porque la diferencia se hace mayor en algunas prácticas de liderazgo.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los hallazgos de la presente investigación proveen importante información para cada uno de los sectores en referencia, de forma individual y en conjunto. Para los dos sectores, los resultados generales sugieren que tanto en el sector financiero como en el comercio, la expectativa de comportamiento del líder ideal se centra en la habilidad de éste para facultar a otros a actuar. Existe una diferencia en el orden de las

otras cuatro prácticas. Mientras los líderes del sector financiero se inclinan hacia la innovación y que les presenten una visión, para los líderes del sector comercial es más importante la motivación y el tener un ejemplo a seguir.

Este hallazgo es muy importante no solo para las negociaciones entre líderes de estos dos sectores, sino para el país en general, puesto que se pueden generar a nivel empresarial políticas de contratación y teorías en el manejo del recurso humano. Esta investigación hace parte de una investigación que abarca América Latina y que sirve como insumo para generar una teoría en liderazgo para la región.

REFERENCIAS

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Berger, J.; Wagner D. G. & Zelditch, M. (1985). Introduction, Expectation States Theory,

Review and Assessment, En Berger and Zelditch, Jr. (Eds.) *Status, Rewards and Influence*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass Inc.

Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999) *Born and bred? Leadership, heart and informal education*. London: YMCA George Williams College/Rank Foundation.

Hasmal, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The social identity approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications

Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005) Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*. 12, (2), 42-54

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2a ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.

House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004), *Leadership culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, USA: Sage.

Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA., USA: Jossey-Bass Inc.

Laurent, A. (1986). Cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102

Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991) *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London, United Kingdom: Unwin – Hyman.

Matviuk, S. (2007). A study of leadership prototypes in Colombia. *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 14-19.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.) Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

Zárate, R. A.; Matviuk, S. & Narváez G. (2009) *Expectativas de comportamiento del líder ideal colombiano usando el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)*. Encuentro Nacional de Investigación en posgrados (ENIP 2009). Dirección de Investigaciones Universidad Nacional de Colombia.

