

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Psicología

CREENCIAS DE CULTURA SOCIAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y
LIDERAZGO QUE TIENEN LOS MANDOS MEDIOS DEL SECTOR FINANCIERO
DE BUCARAMANGA



Trabajo de grado para optar al título de
PSICÓLOGA

Presentado por:

Karina Arroyo Martínez

Yair Gómez Curie!

UNAB BIBLIOTECA	FECHA		70/3703
	NO. INVENTARIO		A779C 8.1
RECEDEDO	20 JUN 2003	PRECIO	054937
Autoriel			\$20.000.000=

Bajo la Asesoría de la Psicóloga Nimia Arias
Bucaramanga, 16 de Mayo del 2003

Tabla de Contenido

	Pág
Resumen.....	IX
CREENCIAS DE CULTURA SOCIAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO QUE TIENEN LOS MANDOS MEDIOS DEL SECTOR FINANCIERO DE BUCARAMANGA.....	1
El sistema financiero.....	3
Problema.....	10
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Antecedentes de investigación.....	13
Marco teórico.....	22
Cultura.....	22
Cultura social santandereana.....	25
Cultura organizacional.....	29
Desarrollo cultural y del sector financiero de Bucaramanga.....	30
Desarrollo urbano, población y banca.....	31
Desarrollo comercial, empresarial y banca.....	35
Liderazgo.....	38
Variables.....	42
Cultura.....	42
Liderazgo.....	43

Método.....	49
Tipo de investigación.....	49
Participantes.....	49
Instrumentos.....	52
Fórmulas estadísticas y consideraciones para el análisis de resultados.....	55
Procedimientos.....	57
Resultados.....	59
Características sociodemográficas.....	61
Cultura social.....	71
Cultura organizacional.....	90
Liderazgo.....	108
Discusión.....	120
Sugerencias.....	129
Referencias.....	131
Apéndices.....	134

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1: Fechas de apertura de algunos de los bancos que actualmente funcionan en Bucaramanga.....	9
Tabla 2: Diez diferencias entre el líder excepcional y el gerente normal.....	15
Tabla 3: Entidades de procedencia de la muestra de estudio.....	49
Tabla 4: Distribución de los ítems de los cuestionarios Alpha y Beta.....	53
Tabla 5: Muestra de los ítems del liderazgo.....	54
Tabla 6: Muestra de los ítems de cultura.....	55
Tabla 7: Características sociodemográficas: antecedentes laborales de los encuestados.....	69
Tabla 8: Características culturales desde la percepción que tienen los empleados de mando medio del sector financiero de Bucaramanga a cerca de cómo es y cómo debería ser su cultura social.....	72
Tabla 9: Características culturales desde la percepción que tienen los empleados de mando medio del sector financiero de Bucaramanga a cerca de cómo es y cómo debería ser su cultura organizacional.....	91

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Características sociodemográficas: edad de los encuestados.....	61
Figura 2: Características sociodemográficas: sexo de los encuestados.....	62
Figura 3: Características sociodemográficas: años de educación formal.....	63
Figura 4: Características sociodemográficas: área de formación profesional.....	65
Figura 5: Características sociodemográficas: entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales.....	66
Figura 6: Características sociodemográficas: tipo de trabajo que ejecutan.....	68
Figura 7: Como es y como debería ser la sociedad respecto al elitismo o la distancia del poder según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	73
Figura 8: Como es y como debería ser la sociedad respecto a la orientación al desempeño según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	74
Figura 9: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la orientación al futuro según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	77
Figura 10: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la orientación humana según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga....	78
Figura 11: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la evitación de la incertidumbre según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	81
Figura 12: Como es y como debería ser la sociedad con relación al colectivismo versus el individualismo según los mandos medios del sector	

financiero de Bucaramanga.....	83
Figura 13: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la asertividad o la agresividad (masculinidad /feminidad) según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	84
Figura 14: Como es y como debería ser la sociedad con relación al colectivismo familiar según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	85
Figura 15: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la igualdad de genero según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	87
Figura 16: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación al futuro según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	92
Figura 17: Como es y como debería ser la organización con relación al colectivismo familiar según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	94
Figura 18: Como es y como debería ser la organización con relación al elitismo o la distancia del poder según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	95
Figura 19: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación humana según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	97
Figura 20: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación al desempeño según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	99
Figura 21 : Como es y como debería ser la organización con relación a la igualdad de género según los mandos medios del sector financiero de	

Bucaramanga.....	101
Figura 22: Como es y como debería ser la organización con relación a la evitación de la incertidumbre según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	103
Figura 23: Como es y como debería ser organización con relación a la asertividad o la agresividad según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	104
Figura 24: Como es y como debería ser la organización con relación al colectivismo versus individualismo según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.....	105
Figura 25: Puntuaciones promedio para los veintiún factores de liderazgo que se estudian en esta investigación.....	109
Figura 26: Puntuaciones promedio obtenidas para seis diferentes estilos de liderazgo.....	113

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A: Cargos directivos en los organigramas del sector financiero nacional.....	135
Apéndice B: Cargos de mando medio en los organigramas del sector financiero en Colombia.....	136
Apéndice C: Cargos de personal de base en la estructura jerárquica del sector financiero del país.....	137
Apéndice D: Factor y estilo de liderazgo al que corresponde.....	138
Apéndice E: Gráficas y tablas con los resultados de las características sociodemográficas, las dimensiones de cultura y los factores de liderazgo, encontrados por Arzuaga en el 2001, con una muestra del sector de las confecciones de ropa para dama de la ciudad de Bucaramanga.....	139

Resumen

En este trabajo se describen las creencias que sobre la cultura social, la cultura organizacional, y el liderazgo tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, a través de la implementación de un diseño de investigación cuantitativo. El método utilizado es la aplicación de los cuestionarios Alpha y Beta, validados anteriormente para la población colombiana, y desarrollados por un grupo de científicos internacionales que estudian la efectividad del liderazgo y el comportamiento organizacional a nivel mundial, en lo que se conoce como proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project). La muestra seleccionada estuvo conformada por 102 trabajadores de la población de estudio, 50 de ellos evaluaron la cultura social (cuestionario Beta), 52 la cultura organizacional (cuestionario Alpha), y todos respondieron las mismas preguntas sobre el liderazgo y los datos sociodemográficos. Esto permitió que los participantes mostraran como ven a su sociedad y a sus organizaciones, a partir de la percepción que tienen de nueve dimensiones culturales, en sus valores actuales e ideales. Estas nueve dimensiones culturales son: la igualdad de género, la distancia del poder, la asertividad, la orientación humana, el colectivismo familiar, la orientación al desempeño, la orientación al futuro, el colectivismo versus individualismo, y la evitación de la incertidumbre. Con todo esto, se encontró que para la cultura social, los participantes, desean un incremento de los valores relacionados con la orientación al desempeño, el futuro, el humanismo, la evitación de la incertidumbre, el colectivismo frente al individualismo, y el colectivismo familiar. Y una disminución significativa de los valores relacionados con el elitismo y la asertividad. Mientras respecto a la cultura organizacional, esperan que se mantengan los valores relacionados con la igualdad de género y la evitación de la incertidumbre, y que aumenten los comportamientos y actitudes que se refieren a la orientación al futuro, el colectivismo familiar, la orientación humana, la orientación al desempeño, y la igualdad de género; al mismo tiempo que desean una disminución en las actitudes y comportamientos que se refieren al elitismo. Mientras, respecto al liderazgo, los mandos medios participantes, demostraron estar convencidos de que una persona que despierta y pone en acción a su gente, está altamente interesada en la excelencia, que lidera con justicia y seguridad y trabaja conjuntamente con otros, integrando y administrando el

trabajo de los subordinados en torno a los objetivos organizacionales, es un buen administrador, si sabe identificar claramente para dónde va, y donde y cómo se deben hacer las cosas. Estos resultados concuerdan con los encontrados por Ogliastri en 1993, al aplicar los instrumentos, Alpha y Betha, a una muestra de 302 gerentes medios de los sectores económicos de las telecomunicaciones, las finanzas, y el procesamiento de alimentos.

CREENCIAS DE CULTURA SOCIAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y
LIDERAZGO QUE TIENEN LOS MANDOS MEDIOS DEL SECTOR FINANCIERO
DE BUCARAMANGA

Una de las características más sobresalientes de la vida actual, es su constante estado de transformación. Así, asumimos el nuevo milenio siendo participes de los más impresionantes cambios que hallan visto jamás las personas, y que traen consigo nuevos retos y riesgos, pero también otras esperanzas y expectativas que sólo nosotros mismos, seremos capaces de hacer realidad en la medida en que aprendamos a identificar estos cambios como nuevas y mejores oportunidades para trascender como individuos, miembros de un grupo y de la humanidad.

En épocas pasadas, los cambios, las transformaciones sociales, económicas y culturales se daban en tiempos que abarcaban generaciones enteras. No había mayor preocupación por el mañana, pues se lo veía como continuidad natural de los procesos que se vivían sin mayores alteraciones.

La historia, las tradiciones y la cultura marcaban el ritmo de las sociedades hacia una vida mejor. Era conocerse a sí mismos, saber con qué potencialidades y recursos se contaba para fijarse tareas y objetivos.

A partir del desarrollo industrial del siglo XIX y de la revolución tecnológica del siglo XX, especialmente de su segunda mitad, el mundo cambió aceleradamente, dando lugar a nuevas condiciones que están influyendo, en menor o mayor grado, a todos los países del mundo.

La globalización y la competitividad, el libre cambio, la asunción de la mujer al poder, las nuevas formas de dirección y liderazgo, son algunos de los fenómenos que evidencian, y adicionalmente generan, una nueva cultura, más universal. Entendiendo

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

esta, como la identidad, los valores, las creencias, motivos, e interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por los miembros de una colectividad, y que son transmitidos de una generación a otra.

No hay manera de impedir el cambio, no es necesario gastar esfuerzos en detenerlo sino hay que procurar adaptarse a él, dirigirlo, y la mejor manera de hacerlo, es preverlo.

Así las cosas, es imprescindible comprender las fuerzas que están influenciando y transformando las culturas sociales y organizacionales, a nivel regional, nacional e internacional. Y aunque no se pueda precisar en detalle cómo será el futuro, si se pueden y deben estudiar las inclinaciones que construirán el mundo del siglo XXI para procurar su dirección y enfocar su desarrollo y solidez, de una manera oportuna.

Si se logra el entendimiento de esas tendencias que actualmente se están formando y desarrollando consistentemente, se logrará también entender hacia donde deben dirigirse los esfuerzos de los empresarios, gerentes, directivos y líderes que requiere este nuevo milenio. Entendiendo este liderazgo como una habilidad (para influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan al éxito de su organización) que inevitablemente interviene y es intervenida por cualquier cambio cultural.

Justamente esta investigación que es descriptiva, se realizó con el propósito de estudiar esas tendencias al cambio, a nivel regional, a partir del estudio y la exploración de las creencias que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre su cultura social y organizacional, actual e ideal. Además de identificar los factores que los mismos encuestados, consideran contribuidores del liderazgo excepcional. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios Alpha y Beta, desarrollados por el programa de investigación trans-cultural “Global Leadership

and Organizational Behavior Effectiveness Project” (Proyecto GLOBE), y validados en Colombia por el doctor Enrique Ogliastri. Así, el lector encontrará a lo largo de este documento a) la caracterización del sector financiero de Bucaramanga; b) la presentación del problema sobre el cual se realiza esta investigación; c) los objetivos generales y específicos de este trabajo; d) los antecedentes empíricos del mismo; e) la exposición de los referentes teóricos que son pertinentes; f) la descripción del método utilizado; g) los resultados que se han obtenido con la aplicación de los cuestionarios suministrados por el proyecto de investigación GLOBE; h) la discusión; y finalmente, i) las conclusiones y sugerencias emanadas de todo el proceso.

El sistema financiero

En la facultad de psicología de la UNAB, dentro de la línea de investigación “organizaciones”, y el tema: creencias de cultura social, cultura organizacional, y liderazgo que tienen los mandos medios de diferentes sectores económicos de Bucaramanga, uno de los sectores de estudio, es el sistema financiero, sobre el que justamente trata este documento, por lo cuál, a continuación se realiza una presentación del mismo en el que se habla brevemente a cerca de su razón de ser, funciones, y tipo de institución que lo compone, su evolución en Colombia y su vinculación con Santander.

En una economía de mercado, hay personas naturales o jurídicas con un nivel de ingresos superior a su nivel de egresos, y tienen la posibilidad de generar un ahorro; también existen otras personas o entidades que requieren recursos para financiar su nivel de consumo, y por tanto, necesitan del ahorro generado por los primeros. Esta situación seguramente siempre se habrá presentado. En principio, las transacciones entre las personas que podían generar ahorro (unidades superhabitarias) y las que requerían de ese ahorro (unidades deficitarias), dependían mucho de las casualidades de un encuentro

entre gente que tuviera coincidencia en las cantidades a transferir, los plazos de las transacciones, los intereses de las operaciones, etc. La necesidad de tener concordancia, en todo sentido, entre estas unidades superhabitarias y las unidades deficitarias, dio origen a la creación de los intermediarios financieros (Banco de la República, 1989).

En general, los intermediarios financieros, toman los abonos de las unidades superhabitarias en unas condiciones, y los transfieren a las unidades deficitarias bajo otras condiciones. La diferencia entre las tasas de interés de colocación y de captación de esos recursos, se denomina índice de intermediación financiera. Actualmente, en Colombia un intermediario financiero le presta a una persona en promedio al 24% anual y le paga intereses por los ahorros al 12% anual. El índice de intermediación es de alrededor del 12%. En los últimos tiempos, en Colombia tanto los intereses de colocación como los de captación de recursos financieros han variado- últimamente disminuyendo- pero se ha mantenido su diferencia que corresponde al margen de intermediación financiera. Este índice en Colombia es considerado alto comparado con otros similares de Latinoamérica y del mundo (Banco de la República, 1997).

En un sistema económico, la intermediación financiera cumple con los siguientes objetivos: a) la transferencia de recursos entre las unidades superhabitarias y deficitarias; b) la homogeneización de los plazos; c) la mayor eficiencia y los menores costos; d) la diversificación del riesgo; e) la posibilidad de ofrecimiento de otros servicios (Banco de la República, 1997).

Según el banco de la república (1997), en Colombia los intermediarios financieros se pueden agrupar en tres categorías:

1. Los establecimientos de crédito: son los bancos comerciales e hipotecarios, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

Ellos captan dinero de las unidades superhabitarias y lo colocan junto con su propio capital entre las unidades deficitarias para financiar sus actividades de inversión o de consumo.

2. Los inversionistas institucionales: son las compañías de seguro de vida, las compañías de seguros generales, las sociedades de capitalización, las sociedades fiduciarias, las sociedades administradoras de pensiones y cesantías y las sociedades administradoras de inversión. Desempeñan un importante papel en los mercados de capitales realizando inversiones con el ahorro de las comunidades.

3. Las sociedades de servicios financieros: son las sociedades fiduciarias, las empresas de leasing y de factoring, los almacenes generales de depósito. La característica de sus servicios es que los recursos captados no provienen masiva ni habitualmente del público, sino de otros intermediarios financieros.

Los entes reguladores del sistema tienen que ver con la adopción de medidas relacionadas con el encaje bancario, con las inversiones forzosas que deben hacerse para incentivar los distintos sectores de la economía, el manejo de los créditos de fomento, los índices de intermediación etc. Por su parte, los entes controladores del sistema cumplen con la función de darle transparencia a las operaciones que realizan los diferentes intermediarios financieros y de proteger al ahorrador que participa de las operaciones y que es la parte vital del sistema (Banco de la República, 1997).

En Colombia las autoridades monetarias y financieras son: el ministerio de hacienda y crédito público, ministerio de desarrollo económico, ministerio de comercio

exterior, departamento nacional de planeación, la junta directiva del banco de la república, superintendencia bancaria, superintendencia de valores, superintendencia de sociedades, y asobancaria (Banco de la República, 1997).

Actualmente, en el sistema financiero colombiano existe bastante legislación para ejercer las funciones reguladoras y controladoras, una muestra de ello es el decreto 2920 de 1982, por el cual se adoptaron drásticas medidas para combatir la corrupción y el enriquecimiento ilícito; la ya mencionada ley 45 de 1990 denominada la reforma financiera, y la constitución política colombiana de 1991, a través de la cuál se legisló en relación con una reorganización general del sistema.

Retomando a Pinilia y Vivas (1990), con respecto a la evolución del sistema financiero en Colombia, y su vinculación con Santander, puede resaltarse lo que sigue:

La primera institución bancaria que se estableció en Colombia fue la “compañía de giro y descuento”, hacia el año de 1841 la cual daba una rentabilidad al dinero que sus ahorradores colocaban. Para obtener esta rentabilidad, invertían sus recursos en tierras y préstamos, pero quebró por malos manejos. Al igual que esta compañía, se crearon varias casas de cambio pero debieron liquidarse debido a que su capital era inferior a la deuda.

En 1864 el gobierno estimula la creación de nuevas instituciones financieras concediendo privilegio a particulares colombianos, pero al ver que no se recibieron propuestas en los primeros seis meses, se recurrió a firmas extranjeras siendo esta la razón por la cual en las décadas siguientes se establecieron diferentes establecimientos bancarios.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
SECRETARÍA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS

En enero de 1871, comienza a funcionar el primer banco comercial de Colombia el cual subsiste todavía: el banco de Bogotá. El año siguiente 1872, inicia operaciones el banco Santander con un capital nominal de doscientos ochenta y ocho mil pesos.

A nivel regional, en 1880, los socórranos ven la oportunidad de abrir su propio banco, que se llamó el banco del norte pero sólo hasta 1882 inició operaciones dentro de una caja de ahorros para personas de escasos recursos y con el establecimiento de líneas de crédito.

Los agricultores de Pamplona, García Rovira, y soto buscaron el progreso de la actividad agrícola con la creación en 1883 del banco de Pamplona. En este mismo año se constituye el banco prendario de soto, dedicándose a la emisión, a giros y a los descuentos.

Entre 1891 y 1914, Santander no contó con ninguna entidad financiera, pues se liquidaron el Banco Santander y el Banco Prendario de Soto, el último de los cuales había sido creado con una duración límite de cinco años. Sin embargo, en 1914 los comerciantes de Bucaramanga fundaron el Banco de la Mutualidad, ofreciendo servicios de seguros, crédito y capitalización.

Siguiendo con la historia sobre la evolución del sector financiero a nivel nacional, también cabe destacar que este sistema, ordenado y consolidado en su forma actual, inicia su desarrollo en 1923, a partir de la creación del Banco de la República como Banco Central de Emisión. Esta institución fue creada como consecuencia, de que en aquella época, el Gobierno de Colombia, bajo la presidencia del General Pedro Nel Ospina, contrató los servicios de algunos ciudadanos de Estados Unidos expertos en cuestiones económicas y bancarias, para que formularan y recomendaran las medidas que el país debía adoptar, con el fin de corregir las prácticas anticuadas o inadecuadas

que lo habían sumergido en una crisis bancada y económica, para finalmente colocarlo al nivel de la economía universal imperante después de terminar la Primera Guerra Mundial.

Este grupo de expertos liderado por Edwin Walter Kemmerer, se conoció como la Misión Kemmerer. Como resultado de los trabajos de esta misión, fueron dictadas las leyes que crearon el Banco de la República, la Superintendencia Bancaria, la Contraloría General de la República y otras entidades de gran importancia. De allí también nació la Ley sobre instrumentos negociables, la Ley sobre establecimientos financieros y la Ley orgánica del impuesto al papel sellado y timbre nacional.

Cabe aclarar, que se dijo que este sistema se consolidó o surgió en forma ordenada y definida a partir de ese momento, porque si bien es cierto - como se mostró anteriormente - que existían entidades que ejercían funciones de intermediarios financieros antes de 1.923, también es cierto que no funcionaban en una forma armónica, regidas por normas definidas y controladas que permitieran hablar de un “Sistema Financiero Nacional”.

En 1931 con la ley 57, organizada por los decretos 174 y 19\$ del mismo año, es creada en Colombia la caja agraria (iniciando operaciones en el departamento de Santander), en noviembre 10 del mismo año. Esta entidad es una sociedad anónima de economía mixta, perteneciente al sector agropecuario y se encontró adscrita al ministerio de agricultura. Favorece a gran número de los campesinos colombianos, mediante la financiación de sus cultivos y la presencia en zonas apartadas de Colombia. La tabla 1 presenta las fechas de apertura de algunos de los banco que han funcionado en Bucaramanga.

Tabla 1

Fechas de apertura de algunos de los bancos que han funcionado en Bucaramana

ENTIDAD	FECHA DE APERTURA
BANCO DE LA REPÚBLICA	1923, SEPTIEMBRE 21
BANCO DE COLOMBIA	1925, ENERO 2
BANCO COMERCIAL ANTIOQUEÑO	1925, ENERO 2
BANCO DE BOGOTÁ	1928, ABRIL 5
CAJA DE CRÉDITO AGRARIO	1931, NOVIEMBRE 10
BANCO CENTRAL HIPOTECARIO	1939, JULIO 10
BANCO DEL COMERCIO	1940, ENERO 7
BANCO INDUSTRIAL COLOMBIANO	1950, JULIO 17
BANCO POPULAR	1952, ENERO 2
BANCO CAFETERO	1954, DICIEMBRE 9
BANCO GANADERO	1957, FEBRERO 10
BANCO SANTANDER (CUARTA EPICA)	1961, JUNIO 27
BANCO ANGLO COLOMBIANO	1968, NOVIEMBRE 11
BANCO INTERNACIONAL DE COLOMBIA	1970, MAYO 5
BANCO DE OCCIDENTE	1974, ABRIL 23
BANCO DE LOS TRABAJADORES	1975, OCTUBRE 2
BANCO DEL ESTADO	1978, JULIO 7
BANCO UNIÓN COLOMBIANO	1978, SEPTIEMBRE 11
BANCO DE CRÉDITO Y COMERCIO	1979, MARZO 5
BANCO SUDAMERIS	1979, MARZO 13
CAJA SOCIAL DE AHORROS	10979, OCTUBRE 9
BANCO DE CALDAS	1979, OCTUBRE 15
BANCO TEQUENDAMA	1980, SEPTIEMBRE 15
BANCO COLPATRIA Y DE LA COSTA	1981, NOVIEMBRE 2
BANCO DE CRÉDITO	1986, DICIEMBRE 15

En la década de los noventa, Colombia logró después de varios intentos generar condiciones que permitieron el proceso de privatización financiera, ya que con la ya mencionada ley 45 de 1990, se logró un mayor desarrollo del campo de acción del sector

financiero, dando la posibilidad de replantear políticas administrativas, tecnológicas y de servicios para hacer frente a la competencia externa.

El sector financiero colombiano cuenta con características particulares que para muchos atenían contra la eficiencia del sistema. Entre ellas pueden anotarse: la falta de competencia dentro del sector, la gran concentración de poder, y los altos costos de los servicios de intermediación. Algunos datos que pueden demostrar esta aseveración pueden ser: a) 24 bancos comerciales tienen el 65% del mercado financiero institucional. El 40% restante está concentrado en más de 150 entidades; b) cuatro de los bancos comerciales poseen el 49% de los activos del sistema y el 44% del patrimonio total del sector financiero; c) las corporaciones de ahorro y vivienda, dominan el 23% del mercado financiero institucional; d) el sector público domina el 58% de los activos del sistema financiero (Banco de la República, 1997).

Se observa además que ante los cambios, este sector de la economía Colombiana busca fortalecerse provocando un sistema de venta de servicios, productos financieros y atención a sus clientes que los lleven a colocarse en posición atractiva y de prestigio para poder surgir en su oficio y ocupar posiciones de liderazgo. Todo lo cual depende, además de la calidad de sus productos, del desempeño de sus colaboradores, de la capacitación en todos los niveles, de la implementación de programas de bienestar y proyección social, del fortalecimiento de los valores organizacionales, y de la formación y actualización de los gerentes para crear un liderazgo más eficaz. De allí, como se verá a continuación, la importancia de llevar a cabo este tipo de investigación.

Problema

Haciendo un análisis del Sistema Financiero Colombiano en el panorama de América Latina, es bueno precisar que no se trata de un sector grande, sino que

realmente es débil comparado con países de similar desarrollo, En efecto, el total de activos del sistema financiero colombiano representa la cuarta parte del Banco de Brasil, primer banco de América Latina (Banco de la República, 1997).

El Banco de Bogotá ocupa la posición 45 entre los bancos de América Latina clasificados por el nivel de activos.

Con las reformas financieras de 1990, en buena parte se pretendió mejorar la eficiencia del sistema, rompiendo el oligopolio financiero y permitiendo la participación en nuestro país de la banca internacional.

En este panorama, buscando entender mejor el funcionamiento de este sector organizacional en Colombia, con miras a crear, después, estrategias que permitan potencializar su desarrollo, resulta muy importante estudiar las creencias implícitas que los funcionarios de estas entidades tienen sobre su cultura o estilo de liderazgo, por lo que para generar los cambios deseados, hay que comenzar por entender las raíces psicológicas que actualmente están detrás de los comportamientos, los valores, las expectativas, las reglas y principios implícitos que rigen este sector de la economía nacional y local, y también establecer a donde se quiere llevar a la población en estos aspectos. Es decir, se debe entender cuales son las bases de su cultura real e ideal, y del estilo de liderazgo que son más frecuentemente aceptados y validados, dentro del sistema en mención.

Adicionalmente, los gerentes de este sector deben comenzar a prepararse para enfrentar los retos que implica una economía global entendiendo las condiciones culturales actuales y las diferencias a las que pueden enfrentarse al realizar negocios o transacciones con personas de otros países, o departamentos de Colombia.

Esta situación, sumada a los resultados que arrojó la revisión exploratoria que realizan de manera constante los docentes de la Facultad de Psicología de la UNAS, para determinar que temáticas están concentrando actualmente el interés de los estudiosos del área de la Psicología organizacional, y la falta de información que existe sobre la idiosincrasia de los habitantes de Bucaramanga (que se refleja en la carencia de material escrito y publicaciones sobre el tema), hicieron surgir un interés particular en la Facultad de Psicología de la UNAB, por realizar estudios que permitan concentrarse en estos temas.

Así, se fija un nuevo problema de investigación dentro de la línea “organizaciones”, el cual motiva la realización de este trabajo, y trata específicamente, de identificar ¿cuáles son las creencias que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre la cultura social y la cultura organizacional (actual e ideal) y las características que consideran propias de un líder excepcional?.

Objetivos

Objetivo General

Describir cuáles son las creencias que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre la cultura Social y la cultura Organizacional (actual e ideal) y las características que consideran propias de un líder excepcional a partir de la aplicación de los cuestionarios Alpha y Beta, para formular recomendaciones tendientes a fortalecer este renglón económico de la capital Santandereana.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la población encuestada en términos de edad, sexo, años de educación formal, área de formación profesional, entrenamiento en practicas

administrativas occidentales, tipo de trabajo que ejecuta, experiencias en trabajos de tiempo completo, años que lleva siendo ejecutivo y antigüedad en el cargo actual.

2. Describir y comparar la percepción que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre como ES y como DEBERIA SER la cultura SOCIAL de su ciudad, con relación a la evitación de la incertidumbre, el distanciamiento del poder, la igualdad de género, la asertividad, el colectivismo versus el individualismo, el colectivismo familiar, la orientación al futuro, la orientación humana, y la orientación al desempeño.

3. Describir y comparar la percepción que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre como ES y como DEBERIA SER la cultura ORGANIZACIONAL del sector económico en el que trabajan, con relación a la evitación de la incertidumbre, el distanciamiento del poder, la igualdad de género, la asertividad, el colectivismo versus el individualismo, el colectivismo familiar, la orientación al futuro, la orientación humana, y la orientación al desempeño.

4. Identificar cuáles son las características que los mandos medios del Sector financiero de Bucaramanga consideran propias de un líder excepcional.

Antecedentes de Investigación

La influencia de las variables culturales sobre el desarrollo o las actividades económicas de los pueblos, ha sido realmente poco estudiada, el antecedente más inmediato y reconocido internacionahmente, se remonta al trabajo realizado por Greet Hofstede, quien hizo un análisis de las características trans-culturales de 116.000 empleados de 40 nacionalidades distintas, confirmando con esta gran base de datos que la cultura nacional tenía un gran efecto en los valores y las actitudes hacia el trabajo (Hofstede, 1999).

La teoría de los valores y creencias que estableció Hofstede a partir de esta investigación, incluye cuatro dimensiones, estas son: a) individualismo contra colectivismo; b) masculinidad contra feminidad; c) tolerancia contra intolerancia a la incertidumbre; y d) distancia del poder. Estas medidas de la cultura se pueden relacionar con los niveles nacionales de ahorro, la distribución de la abundancia, los privilegios sociales, los niveles y modelos de consumo, las prácticas reguladoras del desarrollo económico, la productividad, la eficacia nacional, la adherencia a las normas de los derechos humanos, de la seguridad y de la calidad de vida de cada país, entre otros (Hofstede, 1999).

El estudio de Hofstede (1999) clasifica a los colombianos como personas altamente orientadas hacia unos valores de colectivismo, altamente elitista, con fuerte necesidad de evitar la incertidumbre; y predominantemente a favor de los valores masculinos.

Siguiendo esta línea de investigación, Robert House, en 1991 elabora la idea de un programa de investigación global referido a prácticas de la dirección y la organización. A comienzos de 1993 suscribe el acuerdo formal para realizar esta investigación y vincula a 170 científicos de sesenta y un países, entre los cuales se encuentra Colombia. El estudio a nivel internacional se ha desarrollado en cuatro fases, en las que se ha realizado una mezcla de metodologías cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semi-estructuradas, observaciones no obstructivas, estudio de casos, y grupos de enfoque) y cuantitativa (dos encuestas a gerentes medios), enfocándose en los sectores de las telecomunicaciones, las finanzas y las industrias procesadoras de alimentos (House y colaboradores, 2001).

La fase I implicó la realización de un primer y segundo estudio experimental para validar los instrumentos. La fase II, permitió la prueba de hipótesis a través del cuestionario y los métodos cualitativos. Y las fases III y IV, que todavía están en proyecto, implican la realización de estudios longitudinales y experimentos de laboratorio de casos (House y colaboradores, 2001).

La investigación en Colombia empezó en 1993, y se desarrolló en la ciudad de Bogotá, obteniendo a partir de la misma los resultados que se plantean a continuación:

Con el grupo de foco, se estableció que para los Colombianos encuestados existen siete características en las que un gerente normal se diferencia de un líder excepcional, tal como se muestra en la tabla 2 que se presenta a continuación.

Tabla 2

Diez diferencias entre el líder excepcional y el gerente normal

Líder excepcional	Gerente normal
tiene estrategias y tiene visión global	Lleva a cabo sus ocupaciones día a día
Tiene una visión a largo plazo	Tiene una visión a corto plazo
Trabaja con las personas	Es individualista
Es flexible	Es inflexible
Es ambicioso	Tiene metas específicas
Se anticipa a los hechos	Esta constantemente en emergencia
Es una persona autónoma	Fuerza al personal basándose en una posición

Las mismas se confirman en las entrevistas con las que se identificaron tres elementos claves para el liderazgo excepcional, estos son: las grandes capacidades para

relacionarse con el grupo, una visión del futuro para la organización, y un estilo gerencial especial y diferente. Seguidos de tres aspectos complementarios como son la integridad, la innovación en momentos de crisis, y el establecimiento de objetivos ambiciosos que se pudiesen lograr.

Además, en el estudio de casos, los resultados también coincidieron, encontrando que son principalmente cinco los factores de liderazgo que contribuyen o se reconocen en el éxito de una organización, estos son: a) las estrategias de visión para el futuro; b) los valores humanísticos, las relaciones interpersonales, los contactos con el personal, y el trabajo en equipo; c) una participación directa y sobresaliente de los líderes, y un estilo caracterizado por una verdadera confianza en el equipo pero con exigencias de resultados; d) una confluencia de valores ligados a la responsabilidad social de las compañías para los programas de entrenamiento de los empleados y la integración de la familia en ella; y e) la innovación tecnológica.

Mientras en el análisis de los medios impresos de comunicación se destacó que en el contexto actual que vive el país, son seis los aspectos más importantes del liderazgo Colombiano, siendo estos: la conducta ética; el tener la habilidad de mejorar la situación socioeconómica actual a través del logro máximo y el desarrollo; la habilidad para negociar entre las diferentes partes del conflicto; las características relacionadas con la solidaridad social y con la protección de los intereses comunes de la sociedad Colombiana; la habilidad de planear, con una visión hacia el futuro; y la decisión militar o el uso de la fuerza para generar un cambio.

La sección cuantitativa del estudio Globe, en la parte designada Beta, incluye la participación de 153 gerentes mandos medios que respondieron el cuestionario con preguntas sobre la presente situación de la sociedad colombiana, así como, preguntas

sobre el futuro ideal de esta, en relación a nueve dimensiones culturales (aservitividad, colectivismo familiar, colectivismo versus individualismo, igualdad de género, orientación al futuro, el desempeño, y el humanismo, evitación de la incertidumbre y distancia de poder). El aspecto más notable que surgió fue la descripción que dieron los gerentes Colombianos de que su país era excesivamente elitista, y ellos deseaban que lo fuera mucho menos. Este deseo se manifestó con una fuerza tal, que Colombia se colocó en el primer lugar entre todos los sesenta y un países cuyas culturas fueron estudiadas en esta investigación. Además, ellos describieron a Colombia como una sociedad altamente colectivista, en el sentido marcado de la familia; la lealtad a los valores de grupo, aspectos sobre los cuales ellos desearon que aumentara la escala de valores. Otra fuente de deseo por valores superiores entre los gerentes colombianos fue la orientación al desempeño. Las variables restantes del estudio fueron clasificadas como promedios en comparación a los demás países del estudio, con la manifestación evidente de que se desea crear un nuevo ambiente social que sea mucho más orientado al humanismo, menos preocupado por los problemas inmediatos, más entregados hacia el futuro y más organizados, de manera que se pueda evitar la incertidumbre.

En el estudio Globe, al preguntar como es la cultura, los Colombianos fueron descritos como asertivos, lo que para sus autores significa que son dominantes, directivos, y agresivos; pero al indagar como debería ser la cultura, se descubrió que los encuestados tenían una significativa preferencia por serlo menos, es decir, por tener menos comportamientos y actitudes que se relacionen con la dominancia, la agresividad y el empleo de la fuerza física en la resolución de diferencias o conflictos. Mientras tanto, Colombia, en cuanto a la diferencia de género fue clasificada en el lado femenino,

pero demostrando una preferencia hacia la igualdad con relación a la calidad del trabajo, las oportunidades escolares, y los programas deportivos para ambos sexos.

Con el cuestionario Alpha se evaluó las respuestas de 149 gerentes de nivel medio, que contestaron cosas referentes a las mismas nueve variables de las que se habló anteriormente, pero en este caso, éstas fueron específicamente relacionadas a la organización de negocios donde ellos trabajan. En el sector financiero, los gerentes colombianos describieron sus compañías en términos de colectivismo, muy elitistas, y con valores humanistas. Además, expresaron su deseo de ser capaces de reducir ese elitismo o distancia del poder, y el deseo de ver sus compañías convertidas en unas organizaciones más orientadas hacia desempeño, el colectivismo, y la orientación al futuro.

Los resultados del estudio revelaron grandes diferencias entre la cultura social y los sectores organizacionales, concernientes a los valores elitistas de la sociedad Colombiana. Los gerentes de mandos medios que participaron en el estudio percibieron tajantemente esas faltas de equidad, así como el manejo de influencias que caracteriza la sociedad Colombia. Estos gerentes consideran que sus propias compañías son más democráticas y menos comprometidas con los valores tradicionales, que la sociedad Colombiana, pero en todo caso, expresaron fuertes deseos de poder disminuir las diferencias generadas por las distancias de poder no sólo en la sociedad, sino también en las empresas nacionales.

En general, los encuestados se mostraron más satisfechos con los valores actuales de sus compañías que con los valores actuales de su cultura social. Esto puede deberse, concluye Ogliastri, a que los grandes grupos empresas y organizaciones estudiadas están controladas por grupos de gerentes que tienen más alternativas y más libre albedrío en

sus decisiones y acciones; que además, pueden traer grandes cambios en sus medios ambientes inmediatos; que lo que pueden tener los pobres y los sectores menos privilegiados de Colombia. Por tanto, las organizaciones están más cercanos a los valores internacionales que favorecen la orientación al desempeño, la igualdad de género, y la no asertividad; mientras en la sociedad colombiana en general, están más arraigados los valores tradicionales.

Trescientos dos gerentes de nivel medio respondieron las partes de las encuestas Alpha y Beta dentro de las cuales fueron estudiados veintiún factores de liderazgo. En los resultados se identificó la característica más importante del comportamiento en el terreno de una organización, un liderazgo efectivo y organizativo en Colombia. Así, la teoría implícita del liderazgo de Colombia, según los gerentes encuestados, favorecía el comportamiento y las actividades que incluían la orientación al desempeño, la visión para el futuro, el ser integrador y colaborador del equipo, el tener integridad, y modestia. Mientras consideraba que los valores de comportamiento y actitud que menos contribuían o inhibían lo esencial para ser un líder de negocios sobresaliente en Colombia, son: la hostilidad, la deshonestidad, la venganza, la irritabilidad, la no confiabilidad, la no cooperación, el egoísmo, y la inteligencia cívica. En todo lo cuál se baso Ogliastri para concluir que el estilo de liderazgo carismático es el estilo considerado eficaz por los mandos medios participantes en el estudio del Globe en Colombia.

En resumen, estos resultados permitieron establecer que en Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente. El concepto de liderazgo es muy semejante al que promueve la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis. Las razones

para la semejanza son en parte la influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y sobre todo los requerimientos profesionales del trabajo gerencial (Ogliastri, 2001).

Aunque los resultados a nivel internacional todavía no han sido publicados los resultados preliminares resaltan la prevalencia de la cultura interna sobre la cultura externa de las organizaciones, y la convergencia de fenómenos organizacionales dentro de la diversidad cultura del mundo (Ogliastri, 2001).

A nivel regional, la investigación realizada por Arzuaga (2002) para identificar las creencias que sobre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo tienen los directivos del sector confección de ropa para dama en la ciudad de Bucaramanga, es el único trabajo que puede ser considerado antecedente del presente estudio. Con ella, la investigadora, que empleo los cuestionarios Alpha y Betha desarrollados por GLOBE para medir las variables correspondientes, encontró para la cultura social que sus encuestados deseaban un cambio en las nueve dimensiones culturales que miden esos cuestionarios, así, manifestaron que en orden descendente, desean un incremento en los aspectos relacionados con la orientación al futuro, la orientación humana, la orientación al desempeño, el colectivismo familiar, el colectivismo versus el individualismo, la igualdad de género y la evitación de la incertidumbre; y una disminución de las actitudes y comportamientos que involucran la distancia del poder y la asertividad o agresividad. Mientras que para la cultura organizacional, la misma muestra, desea que se mantengan los valores actuales de la distancia del poder, la evitación de la incertidumbre y la asertividad, al mismo tiempo que aumenten los valores de la orientación al futuro, al humanismo, al desempeño, la igualdad de género, y el colectivismo versus el individualismo (ver tablas 1 y 2 del apéndice D).

Con el mismo trabajo, Arzuaga (2002), estableció que son cinco los factores que los encuestados del sector de las confecciones para dama consideran contribuidores del liderazgo excepcional, uno el que consideran inhibitor, y quince los que consideran contingentes. Los cinco primeros son, en orden descendente: administrador competente (6,39), integro (6,32), carismático II: inspirador (6,14), integrador de equipos (6,06), orientado al desempeño (6,05). La característica inhibitora es el ser autocentrado (2,78), y las contingentes son: carismático visionario (5,07), colaborador del equipo (5,89), diplomático (5,6), modesto (5,49), carismático III: inspirador (5,36), decisivo (5,28), copflictivo (4,8), autónomo (4,48), procedimentalista (4,13), consciente del estatus (4,02), humanista (3,81), autocrático (3,71), no participativo (3,33), malévolo (3,16), y salvador de apariencias (3,12). (Ver figura 25 del apéndice D)

Finalmente, con la información suministrada por Ogliastri (2001) y Arzuaga (2002), se puede resaltar que entre la población encuestada por uno y otro autor, existen diferencias significativas que muy seguramente condicionaron los resultados que ambos encontraron, estas tienen que ver con: a) la cantidad de encuestados, 302 en Bogotá y 50 en Bucaramanga; b) el porcentaje de hombre y mujeres encuestados, que fue de 65 y 35% respectivamente en Bogotá, y de 20 y 80% respectivamente en Bucaramanga; c) los sectores económicos de procedencia de la muestra, que en Bogotá fueron tres (telecomunicaciones, sistema financiero e industria procesadora de alimentos), y en Bucaramanga fue sólo uno, el sector de las confecciones de ropa para dama, d) el promedio de edad, que en la muestra de Ogliastri fue de 35 y en la de Arzuaga estuvo ubicada entre los 25 y los 29 años de edad; e) el nivel educativo, que fue muy superior en Bogotá, donde todos los mandos medios encuestados habían alcanzado títulos universitarios y otros postgrados, mientras que en el sector de las confecciones de ropa

de dama en Bucaramanga, sólo un 30% de los encuestados tiene título profesional; y además, t) el tamaño de la organización, por que en Bogotá, los encuestados eran mandos medios de grandes compañías y multinacionales, y en Bucaramanga, eran mandos medios de microempresas, muchas de ellas familiares, de las cuales algunas sólo estaban constituidas por tres personas, dentro de las que se incluye el encuestado (ver figuras 1, 2, 3,4, 5 y 6 del apéndice D).

Ahora, una vez presentado esta breve descripción de los resultados obtenidos en las tres investigaciones que se consideraron como antecedentes de este estudio, se presenta a continuación, el marco teórico correspondiente al tema de las creencias de la cultura social, cultura organizacional y liderazgo que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.

Marco Teórico

Considerando todo lo que anteriormente se ha expuesto en esta investigación, esto es, la presentación del sector económico de estudio, el planteamiento del problema, los objetivos y los antecedentes del trabajo, se hace necesario establecer unas bases teóricas, por tanto, a continuación, se presenta un breve recuento de diferentes conceptualizaciones o estudios que se han realizado en torno a las variables de cultura, cultura social (desarrollo cultural y del sector financiero de Bucaramanga), cultura organizacional, y liderazgo.

Cultura

La cultura es el equivalente social de la personalidad individual, sobre ella se ha escrito y dicho mucho, y aunque no existe una definición única del término, para los efectos de este trabajo, se acordó definirla según lo hacen los investigadores internacionales del proyecto Globe, como la identidad, los valores, creencias, motivos, e

interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por miembros de una colectividad (sociedad u organización), y que son transmitidos de una generación a otra (House y colaboradores, 2001).

La cultura no es innata, se aprende, y como afirman Schiffman y Kanuk (1991): “afecta a un amplio rango de actitudes específicas, lo cual a la vez influye sobre la forma en la que una persona probablemente responderá en una situación en particular”(pag. 232).

Aunque generalmente, la gente sólo se percata de la intensidad de esta influencia cuando están en situaciones que los exponen a valores, creencias y costumbre distintas a la suya; el impacto de la cultura sobre el individuo, es tan constitutiva de la vida del ser humano, y tan automático que nadie se atrevería a cuestionarlo, logrando ser esta una de las pocas cosas que todos dan por cierta dentro de la ciencias sociales.

Schiffman y Kanuk (1991), afirman que la razón fundamental de la existencia de la cultura es satisfacer las necesidades personales a partir de la convivencia social, ya que a través de ella, se le brinda al individuo métodos y formas de hacer las cosas apropiadamente en busca de su satisfacción física, psicológica y social. Así, en la mayoría de los casos la evolución o el cambio cultural se da para abolir o transformar aquellas reglas, creencias o valores sociales que ya no contribuyen a la satisfacción de las necesidades y los deseos humanos.

La cultura puede aprenderse de tres formas, estas son: por aprendizaje formal, por aprendizaje informal y por aprendizaje técnico. El primero, es en el que los miembros mayores o antiguos de un grupo, enseñan como comportarse a los miembros menores o nuevos del mismo. El segundo, es el llamado aprendizaje por imitación. Y el tercero, es el que se da dentro de un aula de clases, en la escuela, el colegio, o cualquier

institución de educación superior, técnica, tecnológica o universitaria. Cuando se está aprendiendo la cultura de origen se está ante un proceso de enculturación, y cuando se está aprendiendo una cultura ajena, se está realizando un proceso de aculturación (Scheffman y Kanuk, 1991).

Dos aspectos importantes que hay que saber distinguir al referirse a la cultura son: el llamado papel o rol, y el estatus.

El rol es definido por Davis y Newstrom (1991), como “el esquema de acciones esperadas de una persona en el desempeño de actividades relacionadas con otros”, y se relaciona con: a) un mentor o modelo de rol, que es la persona del grupo que más sabe sobre un rol específico y transmite a los más jóvenes este conocimiento; b) las percepciones sobre el rol, que refiere a las expectativas que un papel específico genera en los que lo ejercen y sobre los demás; c) el conflicto del rol, entendido como el sentimiento que surge cuando sobre un mismo papel se tienen aspectos diferentes, excluyentes o contradictorios; y d) la ambigüedad de papeles, que es la consecuencia que se produce cuando existe inseguridad sobre los comportamientos que se deben llevar a cabo en el ejercicio de un rol.

Por otra parte, el estatus, rango o prestigio social, se entiende como el nivel de reconocimiento, respeto y aceptación que tiene una persona en comparación a los demás miembros del grupo, y se asocia con: a) las relaciones de estatus, que refieren al sistema de interacción que se establece entre los miembros de un mismo grupo con niveles diferentes de reconocimiento, respeto y aceptación; b) los símbolos de estatus, que son “elementos visibles y exteriores que se relacionan con una persona o un sitio de trabajo y sirven como evidencia del nivel social”; y c) con las estructuras jerárquicas, los privilegios, y el poder, o la capacidad de influir en los demás.

Las culturas de todo el mundo se caracterizan por ser: a) singulares, cada una cuenta con su propia historia, mitos, ritos, héroes, sistema de valores y creencias, reglas y costumbres; b) Compartidas y transmitidas por diversas instituciones sociales como la familia, la escuela, la iglesia, y los medios de comunicación; y c) dinámicas, esto es, cambian para realizar mejor su tarea como proveedora de satisfacción de las necesidades humanas.

Entre las muchas técnicas de medición que se han empleado en el estudio de la cultura, se encuentran: a) el análisis de historias, símbolos, rituales y conocimientos religiosos; b) las entrevistas y cuestionarios abiertos y estructurados; c) las pruebas proyectivas para medir aspectos motivacionales y de personalidad; d) técnicas de medición de actitudes; e) trabajos de observación de campo; f) análisis de contenido de las comunicaciones verbales y pictóricas, y g) los grupos focales.

Cultura social Santandereana

El territorio áspero y difícil, la lucha constante contra las montañas y el tradicional aislamiento, han hecho que el santandereano a través de los años haya desarrollado rasgos propios de su idiosincrasia tales como el individualismo, la independencia y el desinterés en la asociación, con el fin de generar industrias o grandes empresas, viéndose inclinado hacia una producción individualista y destinando parte de sus ingresos hacia el ahorro.

Lo anterior conlleva a que los grandes capitales a diferencia de otros departamentos, no se encuentran destinados a la inversión sino que por el contrario existe gran liquidez generando un atractivo mercado para el sector, lo cual se confirma con la gran cantidad de entidades financieras existentes en Bucaramanga que constituyen un alto índice comparativo a nivel nacional con ciudades más industrializadas.

El fenómeno de que la banca haya tenido tanto éxito en la ciudad pese a no existir la tendencia hacia la creación de grandes industrias y desvirtuando la creencia generalizada de que únicamente en medios económicos industriales importantes se pueden mantener competitivamente en el sector financiero gran cantidad de entidades financieras, se debe a que los capitales individualmente considerados y destinados al ahorro puedan llegar a generar un potencial financiero tan importante como el del sector industrial.

Por tal razón en Bucaramanga existe una permanente lucha en el mejoramiento e innovación de productos y servicios por parte de las entidades financieras en procura de captar los recursos de una clientela que por tradición prefiere un rendimiento a su capital a corto y mediano plazo.

En el estudio Monitor (1995) realizado en cinco ciudades colombianas (Cartagena, Barranquilla, Medellín, Cali y Bucaramanga), se encontró que actualmente la ciudad cuenta con una buena imagen nacional, diversidad económica, buenos servicios públicos, buenas carreteras, buen servicio de transporte por tierra, y una infraestructura adecuada para mantener un alto nivel de vida, en comparación con otras ciudades del país. Los resultados de esta investigación, describen a los buraangueses como personas trabajadoras, honestas y cordiales, que están convencidos de la importancia de su cívica y su cultura, pero que son individualistas, de mentalidad feudal, egoísta, envidiosa y cerrada, tienden a la introspección regional y al fatalismo, no tienen una cultura de apoyo al éxito, les falta iniciativa - liderazgo, y tienen poco interés en la innovación, aversión al riesgo, a la incertidumbre, y al intercambio cultural y económico, lo que según este estudio se ve reflejado en que: a) algunas de las industrias que empezaron en Bucaramanga se trasladaron posteriormente a otras regiones o fueron

lideradas por personas de otras regiones, b) posee la tasa de ahorro más alta del país, y la más baja en inversión y exportaciones, c) prefieren los negocios con amigos, d) no ha desarrollado clusters industriales realmente robustos, y e) creen que los pobres son responsables de su propia suerte.

Estos resultados concuerdan con la literatura existente al respecto de las características generales del Santandereano, que aunque escasos destacan siempre el orgullo, el egoísmo, el individualismo, el elitismo, y la sinceridad del hombre Santandereano.

Así por ejemplo, del libro *Identidad Cultural e Integración del Pueblo Colombiano*, escrito por Calle y Morales (1994), con base en una investigación realizada por los mismos autores, podemos resumir que el santandereano se considera y es considerado por otros habitantes del país como:

1. Orgullosos y racistas ideológicamente, por sentirse “gentes blanca”, dueñas de una tierra donde no hay indios y sólo unos cuantos negros.

2. Altivos, tal vez como producto de su importancia en la economía colonial y republicana hasta 1850 por lo menos.

3. Dominantes, fruto de factores como la colonización andaluza de sus tierras, la belicosidad de los Guanes y de los Yariquies, la aridez de las tierras.

4. Individualistas, que se refiere más bien a que creen que se han desarrollado solos sin mayor intervención de otras secciones del país, ni del gobierno central, o puede originarse por lo montañoso de su territorio, el cual es propenso al aislamiento y la localidad.

5. Idealistas y pendenciero lo que puede asociarse con la férrea resistencia que opusieron los Guanes a los españoles, la revuelta comunera y muchas otras guerras

civiles en los cuales los Santandereanos fueron protagonistas principales, y todos los nativos de estas tierras que recientemente han estado en el foco de la atención pública o en las agrupaciones guerrilleras entre otros.

Y finalmente, en correspondencia a Gutiérrez de Pineda (1968) afirmó que “el complejo cultural santandereano o neohispánico” es un grupo étnico de carácter homogéneo que en sus inicios se definió prácticamente en función de dos aspectos: el primero, la superioridad del hombre sobre la mujer, lo que nace de la asimilación de los patrones religiosos traídos por los emigrantes españoles, en los que prevalecen los roles masculinos dentro de la familia, expresados como esposo, hermano y hermana mayor ; y el segundo, su amor a las armas, y su tendencia a resolver los conflictos empleando estas, pero que le dio el papel de gestor en muchas contiendas civiles del siglo XIX.

Otra investigación relacionada con este tema es la realizada por María Mercedes Cqéllar (2000), para analizar las diferencias en las estructuras familiares de las regiones del Atlántico, el Pacífico, las zonas Oriental y Central de Colombia, y su Distrito Capital. En la que encontró que en los municipios del oriente Colombiano:

1. Se le da mucha importancia a la familia (80%).
2. Existe una diferencia pronunciada entre el número de los hijos que se tiene o el tamaño de la familia (3.2), y el número de los hijos deseado (2.5), lo que indica fallas en la efectividad de la planeación familiar.
3. Hay una proporción relativamente baja, en comparación con las otras zonas del país que han sido estudiadas, del número de personas adultas que viven con sus padres (32%), siendo ésta y la zona central del país, las regiones donde la caracterización de la familia se aproxima más a la nuclear.

4. Existe la percepción de que la relación de dependencia de la mujer respecto a la autoridad masculina, medida en términos de la necesidad que esta tiene de un marido o compañero, es reducida. Además tanto para hombres como para mujeres, se consideran más importantes los hijos que el cónyuge.

5. La dependencia de hijos y padres es la más elevada, lo que se refleja en que el 93% de los encuestados cree que los padres deben hacerlo todo por el bien de sus hijos y el 96% que se debe amar y respetar a los padres bajo cualquier circunstancia.

6. La proporción de casados supera la de las uniones libres, y son los que más rechazan el divorcio, y el aborto. Además, al igual que en la zona Atlántica, son los que menos tienen hijos sin que exista una unión formal o informal de pareja, y los que muestran una mayor responsabilidad de los padres para con los hijos.

Cultura organizacional

Con respecto a las culturas organizacionales, Robbins (1991), plantea que la idea de concebir las organizaciones como culturas, constituye un fenómeno bastante reciente, dado que hace tan sólo diez años, las organizaciones eran vistas como un simple medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas, a partir de niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones han demostrado ser mucho más que eso, dado que como las personas, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, pero entre una y otra, se distingue por un clima e identidad particular que van más allá de los simples rasgos estructurales. Todo esto, ha llevado a que los estudiosos del tema, en los últimos años hayan comenzado a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en cualquier institución.

La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Esfa, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, y otras actividades de los participantes en la organización. Ella cumple con las funciones de a) transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; b) facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; c) reforzar la estabilidad del sistema social, y d) ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos integrantes y aceptar por lo menos en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la entidad. En este sentido, la cultura cumple una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convenciones y los tabúes menos conscientes.

Desarrollo cultural y del sector financiero en Bucaramanga

En la evolución del sector financiero han incidido fundamentalmente tres variables relacionadas con el desarrollo cultural de la ciudad de Bucaramanga, estas son: el desarrollo urbano y poblacional, el desarrollo empresarial y comercial, y la idiosincrasia del habitante de Bucaramanga. A continuación se habla independientemente de la influencia de cada uno de estos factores.

Desarrollo urbano población y banca. En el momento de su fundación, Bucaramanga era un caserío de ranchos de paja, habitado en su totalidad por indígenas, los cuales debido a sus condiciones precarias sólo se preocupaba por aprovechar lo que la tierra les brindaba, sin pensar en el desarrollo de ésta.

La población fue creciendo lentamente dando lugar a la creación de núcleos de concentración de riqueza hacia ciertas partes de la villa, donde existían asentamientos de personas de otras legiones, quienes con base en el manejo de recursos propios y emisión de su propia moneda, empezaron a hacer de Bucaramanga una región eminentemente comercial e incrementar sus riquezas trayendo artículos de otras partes, canalizando la riqueza aurífera de Girón, para engrandecer sus arcas y generar mayor desarrollo en la población.

El desarrollo urbanístico de la ciudad fue lento, de una parte porque las riquezas Aeríferas de Girón hicieron que los pobladores de la época se desplazaran hacia esa . región, y de otra, porque la inexistencia de un acueducto obligaba a que ésta se encontrara limitada a los sitios en que estaban ubicadas las piletas del precioso líquido; en cuanto a la población, hay un estancamiento debido al alto índice de mortalidad ocasionado por las malas condiciones de vida, la escasez y contaminación del agua.

El auge que tomó la ciudad, con la creación del alumbrado eléctrico, entre otros hechos destacables, llamó la atención de extranjeros quienes con una mayor visión del desarrollo empezaron a crear empresas, haciendo así, más grande y productiva la región mediante el mejoramiento de las condiciones de vida, lo que atrajo más gente foránea, logrando un crecimiento poblacional que dio como resultado el desarrollo urbano de la ciudad hacia sectores diferentes a los cuales se encontraba encasillado.

Para esta época ya se contaba con el Banco de Santander, pero éste solo se dedicaba a ofrecer sus servicios para operaciones mayores, ignorando por completo a aquellos individuos con ánimo de progresar que carecían del principal medio: “el dinero”, esto dió origen a la usura por parte de particulares, quienes con altos intereses prestaban dinero para invertir en cualquier tipo de negocio.

No se sabe a ciencia cierta en qué momento el naciente sector financiero empezó a enfocar sus colocaciones contribuyendo en el desarrollo urbanístico y poblacional de la ciudad, pero se presume que esto ocurrió con la creación del Banco Prendario de Soto el cual canalizó sus recursos hacia las clases menos favorecidas de la población, los cuales con préstamos adquiridos al banco fueron comprando pequeñas parcelas a los terratenientes y con la creación del acueducto de Bucaramanga, obligaron a ésta a ampliarse hacia su periferia.

Más tarde, hacia el período de 1914 a 1925, con la creación del Banco Hipotecario de la Mutualidad, se incrementó en la ciudad la adquisición de tierras con garantía de hipoteca sobre la propiedad, ya que éste fue creado para tal fin, aparte de sus fijaciones habituales de Banco, en las cuales el pueblo deposita toda su confianza. La desaparición del Banco Hipotecario de la Mutualidad, dio al traste con el desarrollo urbano de la ciudad al estancar la construcción de viviendas.

De 1920 a 1930, nacen los negocios de finca raíz y construcción propiamente dichos en Bucaramanga, el sector antiguo se convirtió en zona comercial, obligando al ensanchamiento de la ciudad hacia el oriente, convirtiéndolo en zona residencial.

El sistema financiero no estaba sometido a normas adecuadas de control por parte del Estado, además el sistema sufría fallas sustanciales, ya que tenía amplias facultades, y le era permitido dedicarse a toda clase de negocios. Los activos carecían

de liquidez, la política de créditos no tenía restricción alguna y el control estatal era casi nulo. Todo lo cuál cambio a partir del trabajo realizado por la denominada misión Kemmer, a partir de la cual, como se dijo anteriormente, se creó el Banco de la República.

Esta entidad se convirtió entonces, en la reglamentadoTM de la banca en Colombia y a partir de esta fecha empieza a crecer este sector en el ámbito nacional y regional.

La ciudad de Bucaramanga continuó su proceso de expansión lentamente, y en la medida en que se iba saturando cada sector, la diferenciación social se fue arraigando marcadamente en la conducta del habitante bumangués, hasta el punto que “cada sector representaba una clase social” y es así como la gente de clase media baja y baja, se ubicaron en el sector de Campo Hermoso, la clase media en el sector de San Francisco y la clase social alta hacia el oriente de la ciudad, hacia el sector del barrio Nuevo Sotomayor; hacia el sur la ciudad tenía poco desarrollo, debido a la quebrada de la rosita y las chorreras de don Juan que representaban características geológicas y topográficas infranqueables para la época.

Con la creación del Banco Central Hipotecario en 1939, la población en general, y especialmente la de escasos recursos económicos tuvo acceso al crédito para vivienda con garantía hipotecaria.

Uno de los requisitos que exigía el BCH para prestar dinero con garantía de hipoteca para construcción, compra de vivienda nueva o usada, era que se encontrara ubicada sobre la carrera 15 hacia arriba, por considerar que la zona de la carrera 15 hacia abajo tenía alto riesgo de erosión, lo cuál motivó a que el crecimiento de la ciudad se generara de esa forma considerando las demás áreas como subnormales.

De esta manera, Bucaramanga continuó su crecimiento hacia los sectores considerados menos riesgosos y además se empiezan a presentar asentamientos humanos en las laderas de la meseta.

Hacia los años de 1950, según datos estadísticos del censo, la población bujnanguesa se multiplicó considerablemente en relación con el censo anterior, lo cual implicó el crecimiento vertiginoso de la construcción.

Más tarde y con la creación de la “corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga” CDMB, se inicia la recuperación de las áreas subnormales y erosionables, lo cual dió pie a la utilización de estas zonas para construcción de viviendas con préstamos del BCH, y de otros Bancos comerciales.

El Instituto de Crédito Territorial Construyó y financió vivienda de tipo popular; las firmas constructoras con el apoyo financiero de algunas entidades bancarias, además de sus propios recursos comienzan a construir un tipo de vivienda denominada urbanizaciones donde todas las casas eran iguales.

La continuación de la carrera 15 y la apertura de la carrera 27 ampliaron las posibilidades de aprovechamiento del territorio, permitiendo a la ciudad un crecimiento mfs acelerado, lo que obligó a la creación de nuevas vías de acceso al sector comercial y la descentralización de éste, hacia la parte oriental; la apertura de la carrera 33, fije base primordial para la creación del Centro Comercial Cabecera, residencias vecinas y el traslado e iniciación de nuevas entidades bancarias en este sector.

En 1972, con la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda para captar dineros del público a través del sistema UPAC, se generaliza más la construcción y adquisición de vivienda, la ciudad experimenta un crecimiento en especial hacia el

sector sur y la construcción de edificaciones de mayor ordenamiento, crecimiento y desarrollo poblacional del país.

Otro aspecto importante de mencionar, radica en la posición geográfica con que cuenta Bucaramanga, ya que sin ser frontera, ni puerto marítimo, funciona como puente comercial entre la Costa Atlántica y Venezuela con el interior del país, esto conlleva a que desde Bucaramanga se realicen grandes transacciones de capital, por lo que es fácil suponer que parte de ellas se hacen a través de entidades financieras ubicadas en la ciudad.

Sin embargo, la apertura de nuevas vías, tales como la carretera panamericana y el anillo vial, entre otros proyectos de infraestructura pretenden evitar el paso por la ciudad.

En términos generales podemos decir que desde 1900, la ciudad con el apoyo financiero de algunas entidades de crédito y recursos propios de la población, fueron transformando la villa en un centro de riqueza y desarrollo urbano y población hasta considerarse hoy en día como la quinta ciudad más grande del país.

Desarrollo comercial, empresarial y banca. Durante la etapa colonial el pensamiento económico en Bucaramanga estuvo regido por el ánimo fiscal y feudal pues aunque en 1819 se cambió de dirección, preservó este régimen. En esta época un espíritu conservador los inspiraba porque no se atrevían a ensayar un régimen verdaderamente republicano; no hubo un temperamento agresivo e innovador. El desarrollo de la economía fue lento debido a que la producción era doméstica, de un trabajo personal de subsistencia, sin rasgos de producción maquinizada y un mercado estrecho. Terminada la esclavitud aumenta la mano de obra libre y asalariada; al

BUCARAMANGA

suprimirse el estanco de tabaco la producción aumenta y facilita las exportaciones convirtiéndose el país en ese entonces en mono exportador agrícola.

Esto y los demás cambios ocurridos a comienzos de la república denota que el individuo tiene mayor ánimo para mejorar su estándar de vida; por esto la actividad industrial, agrícola y comercial se transforma iniciando el capitalismo que predomina en la actualidad, y que ha generado las clases sociales e intereses individuales, nuevas necesidades, cambios en los valores sociales y de ideas políticas.

Vale la pena destacar que las transacciones comerciales se basaban en la confianza, honradez y excelente moralidad; por esto en un principio no existían intermediarios financieros necesarios para garantizar el pago, condiciones, contratos, etc.

A finales del siglo XIX Bucaramanga era una de las principales ciudades de la república, surgen nuevas empresas de transformación, aparecen los primeros servicios públicos, convirtiéndose la región en próspera y atractiva para gentes de otras vertientes, las cuales contribuyen a mejorar las condiciones de vida, de trabajo, pues traen nuevas ideas y mercados tanto nacionales como extranjeros.

En este siglo aunque se presentan diferentes enfrentamientos político - económicos que generaban guerras civiles, la región se mantiene, pues el auge de la quina trajo riqueza temporal a la región, además el gobierno impulsó la agricultura; por los intereses políticos de la época aumenta el número de imprentas necesarias para la publicación de diarios, y se crean vías de acceso facilitando el comercio.

Los recursos que estas actividades generaban, principalmente la exportación de quina, fueron la base del capital utilizado para la formación de los primeros Bancos a los cuales por la inexperiencia y falta de conocimientos en el ramo, se ven afectados presentándose inestabilidad, pues éstos canalizaron sus recursos a la financiación de las

guerras civiles y en menor proporción a las actividades productivas. Esto conllevó a la corta vida que presentaron estas primeras instituciones bancarias.

El liberalismo individualista del siglo pasado no siguió presentándose; después de 1918, pasada la primera guerra mundial, la economía estaba dirigida por el Estado; la industria comenzó a desarrollarse amparada por la protección que le brindó la primera guerra, algunas fábricas fueron favorecidas con préstamos a bajos intereses y ampliaron su producción. Esto es consecuencia de la necesidad que existía de abastecerse de productos manufacturados ya que en estas guerras no es posible ni importar ni exportar.

Aunque se presentó favorablemente esta coyuntura para la industria, el sector financiero debido a sus problemas de tipo estructural no suministró el apoyo necesario para el impulso de este sector de la economía. Así el desarrollo se presenta más por el esfuerzo y la riqueza de la región que por el respaldo financiero.

Sólo a partir de 1923, momento en el cual se organiza la banca a nivel nacional y se dictan medidas de tipo monetario, el sector financiero entra en su etapa de crecimiento y estabilidad jugando un papel importante en el impulso tanto industrial como comercial de la región, pues la evolución económica que operó a partir de este período es bastante acelerada. A partir de este momento el sector financiero empieza a crecer, especialmente en las tres últimas décadas de los períodos analizados, porque el desarrollo económico y empresarial es más estable pues la experiencia, el reconocimiento y participación en el mercado de los establecimientos industriales y comerciales es mayor. Por otra parte, el capital de trabajo con que cuenta las diferentes empresas financieras ha colaborado para el desarrollo económico de la región.

Vale la pena mencionar que en la actualidad las diferentes empresas industriales y comerciales tienen un endeudamiento con las diferentes entidades financieras, entre

60% y 70%, concentrado en el corto plazo porque buena parte de éste es utilizado para adquirir insumos y mercancías necesarias para sus actividades. Esto nos demuestra que el Rector financiero ha contribuido satisfactoriamente en el crecimiento económico de la región, sin embargo es necesario señalar, que en la ciudad es mayor el volumen de captaciones que de colocaciones.

Liderazgo

Aunque muchos han equiparado dirección con liderazgo lo cierto es que ambos términos no se refieren a lo mismo. Así, pueden haber y de hecho hay muchos líderes que funcionan dentro de grupos informales y desorganizados, que simplemente no cuentan con una estructuración de cargos que permita hablar de dirección. Así también, dentro de una organización en la que existen puestos directivos, estos directores no necesariamente son los únicos líderes que en ella se encuentran, y en algunas ocasiones “el director” no ejerce o no se identifica, como líder dentro de la organización, lo que si esta claro entre todos los estudiosos de la administración es que esta sólo puede ser exitosa, cuando quien tiene a su cargo tal función, ejerce al mismo tiempo un liderazgo efectivo (Robbins, 1991). Pero en últimas, ¿qué es el liderazgo?, ¿qué lo identifica o lo define?, ¿cómo se puede reconocer un líder del que no lo es?, son algunas de los interrogantes que inevitablemente llegan a nuestra mente al tocar el tema.

Del liderazgo se puede afirmar que existen casi tantas definiciones como autores que hablan del mismo, pero en todas ellas podemos encontrar algunos aspectos en los que existe coincidencia, y sin lugar a dudas, el más importante, el que le da esencia, es el que se refiere a la influencia del líder sobre los otros miembros del grupo, no existe líder sin seguidores, ni seguidores sin líder (Koontz, 1988). Así, para esta investigación asumiremos por liderazgo, la definición que en 1993 adoptaron los investigadores del

proyecto Globe de la dirección transcultural, quienes reconocieron por el mismo: “la capacidad que tiene un individuo para influenciar, motivar y permitir a otros contribuir en la eficacia y el éxito de las organizaciones de las cuales son miembros” (Globe, 2001).

La literatura sobre el tema es extensa y en algunos casos confusa y contradictoria, pero la misma ha sido tradicionalmente agrupada en tres enfoques, estos son según Stoner, Freeman y Gilbert (1996); Robbins (1991) y Koontz, Donnell y Wehrich (1985): el enfoque de los rangos, el enfoque comportamental y el enfoque de las contingencias.

Primero, el enfoque de los rasgos, que intenta identificar características comunes en la personalidad de los líderes que los diferencien de las personas que no lo son, fue muy popular antes de la década de los cincuenta y planteaba básicamente que el líder nace y no se hace, desarrollando investigaciones en las que se comparan los rasgos de personas que han sido reconocidas como líderes, con los de aquellos que no lo han sido o se comparan los atributos de líderes eficaces con los de los líderes que no lo son, sin que por ninguno de estos métodos se hayan logrado aislar rasgos que sean propios sólo del liderazgo.

Segundo, el enfoque comportamental, que nace con la corriente psicológica del conductismo con la que ya no se describen atributos específicos, sino funciones (del grupo y de la tarea) y estilos de liderazgo (Ej. autocrático, democrático o participativo, y de políticas laxas), y en contraste con el anterior se afirma que estos no son innatos, sino que se adquieren por aprendizaje. Las tres teorías más representativas de este enfoque son: a) El modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que plantea como el líder debe adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo al deseo cambiante de sus seguidores

en torno a su realización, experiencias, capacidades y disposición para asumir responsabilidades; b) el estilo del líder y la situación laboral según Fiedler, en el que se afirma que la mayor parte de los líderes son inflexibles y por tanto, intentar cambiar su estilo de liderazgo para que encaje en situaciones imprevistas o cambiantes es improcedente o cuando menos muy difícil; y c) el modelo de la ruta-meta formulado por Martín G. Evans y Robert J House que basado en la teoría de la motivación de las expectativas y otros autores del liderazgo considera que la tarea más relevante del líder es definir las metas de sus seguidores y ayudarles a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas. Para estos últimos autores, las características personales de sus empleados (Ej.: necesidades, autoestima y conocimiento) y el medio ambiente de trabajo (Ej.: tarea, relaciones y sistema de pagos) hacen parte de los factores que permiten que un liderazgo sea efectivo.

Y tercero, el enfoque de las contingencias, que surge como resultado de la ineficiencia que tienen los dos anteriores para explicar por sí solos el fenómeno del liderazgo efectivo. Los estudiosos de este enfoque se concentraron en los factores situacionales que inflúan los resultados de los distintos estilos de liderazgo, entre estos factores encontramos: a) los requerimientos de la tarea; b) las relaciones entre el líder y los demás miembros de la organización y c) las políticas, el clima y la cultura de la organización.

Actualmente, viene despertándose un marcado interés por el estudio del llamado modelo del liderazgo carismático o transformador que se refiere a los “líderes que gracias a su visión y energía personales, son fuentes de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996), “elevando el sentido de la importancia y el valor de la tarea” (Robbins, 1991). Uno de

los más destacados representantes de esta nueva tendencia es Bernard M. Bass, citado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996), quien realiza una distinción entre los líderes transaccionales y los transformadores, los primeros indican al empleado lo que debe hacer para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales e incentivan a sus seguidores para que crean que pueden lograr lo que se proponen si hacen lo necesario; pero los segundos, no sólo hacen esto, sino que llevan a sus empleados a hacer más de lo que necesariamente deben realizar, elevando el nivel de motivación y autovaloración de sus seguidores (Robbins 1991).

House es otro representante de esta corriente, para él, el líder carismático posee o muestra una gran confianza personal, además de una importante capacidad visionaria, y una fuerte convicción en su visión y en la rectitud de su comportamiento, con todo lo cual logra comprometer a sus seguidores en acciones que van mucho más allá de sus intereses personales, para el bien del equipo, la organización o la comunidad. Stoner, Freeman y Gilbert (1996), presentan un resumen del tema, identificando las siguientes, como las prácticas y conclusiones fundamentales de los líderes excepcionales: Retan al proceso (buscan oportunidades, experimentan y corren riesgos), inspiran una visión compartida (tienen visión del futuro, enrolan a otros), permiten que otros actúen (propician la colaboración, fortalecen a otros), modelan el camino (dan ejemplo, planifican ganancias cortas), y alimentan el ánimo (reconocen la contribución individual, celebran los logros).

De todos estos estudios se pudo concluir, que el liderazgo no es sólo una cuestión de rasgos o comportamientos, que va mucho más allá, y es más complejo, por lo cual no se debe ni puede abordar desde un solo ángulo, ni olvidar las influencias que sobre el

mismo tienen variables situacionales como la cultura social y organizacional dentro de las que el mismo funciona.

Variables

Como ya se ha mencionado anteriormente esta investigación se realiza para explorar las creencias que en forma independiente tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga sobre la variable cultura, en los niveles social y organizacional, y en su manifestación actual (como es) e ideal (como debería ser); y la variable liderazgo a través de! estudio de veintiún factores y seis estilos.

En esta sección del informe se realizará la presentación operacional de dichas variables, primero en relación a la cultura y posteriormente en relación al liderazgo.

Cultura

Se entiende por cultura la identidad, los valores, creencias, motivos, e interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por miembros de una colectividad (sociedad u organización), y que son transmitidos de una generación a otra. Las dimensiones de la cultura que serán operacionalizadas en este estudio son:

1. Evitación de la incertidumbre: Grado en el cual, una sociedad ha desarrollado (o desea desarrollar) normas y procedimientos para disminuir la incertidumbre de los eventos futuros.
2. Elitismo o distancia del poder: Grado en el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente.
3. Igualdad de géneros: Grado en el cual las personas prefieren minimizar las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres.

4. Asertividad o agresividad (Mascutinidad/feminidad): Grado en el cual los miembros de una sociedad se comportan en forma agresiva, afirmativa, dura en sus opiniones, asertivas y dominantes, o recurren a la fuerza física para resolver sus diferencias.

5. Colectivismo versus individualismo: Grado en el cual las prácticas institucionales, organizacionales y sociales animan y premian la distribución colectiva de recursos y de la acción.

6. Colectivismo familiar: Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias.

7. Orientación al futuro: Grado en el cual los individuos de una organización o sociedad realizan comportamientos orientados hacia el futuro, tales como planeaciones, inversiones o retrasos de la satisfacción.

8. Orientación humana: grado hasta el cual los valores culturales de un país apoyan y recompensan a la gente por ser altruistas, justos, compasivos, amistosos, sensibles, generosos, tolerantes y preocupados por los demás.

9. Orientación al desempeño: grado hasta el cual las personas están orientadas a la excelencia, al mejoramiento continuo, a obtener un desempeño sobresaliente, y al logro de resultados.

Liderazgo

Se entiende por liderazgo la capacidad que tiene un individuo para influenciar, motivar y permitir a otros contribuir en la eficacia y el éxito de las organizaciones de las cuales son miembro.

Más que el mismo liderazgo, lo que se va a medir en esta investigación, es la creencia que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, sobre

cuales de los atributos y comportamientos del líder, que componen los siguientes 21 factores de liderazgo, hacen que él mismo sea eficaz, entendiendo como creencia el planteamiento mental o verbal que refleja el conocimiento particular de una persona, y si» evaluación acerca de alguna idea o cosa, que para el caso, es el liderazgo excepcional.

Los ámbitos de liderazgo a evaluar, son:

1. Administrativamente competente: refiere al líder ordenado, metódico, que es capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de personas; y que además, posee la habilidad para manejar un complejo trabajo de oficinas y de sistemas administrativos.

2. Auto-centrado: Es el líder que sólo busca su propio interés, no es participativo, trabaja y actúa alejado de otros, evita a la gente o a los grupos y prefiere su propia compañía.

3. Automático: Identifica al líder que toma decisiones en forma dictatorial, impone a la fuerza sus valores y opiniones a otros, le dice a los subalternos lo que deben hacer de un modo imperioso. Es elitista (cree que un pequeño número de personas con antecedentes similares son superiores y deben disfrutar de ciertos privilegios), está al mando y no tolera el desacuerdo o los cuestionamientos, da órdenes y muestra una inclinación a dominar a los demás.

4. Autónomo: Es la persona que se comporta de manera diferente a la de sus compañeros, no depende de los demás, se gobierna a sí mismo, actúa independientemente, es inusual, o mejor dicho, tiene características de comportamiento que son diferentes de las de muchos otros.

5. Inspirador: Se refiere al líder que demuestra e imparte fuertes emociones positivas para el trabajo, es generalmente optimista y seguro de sí mismo; da valor, confianza o esperanza al aportar o aconsejar a otros; realza el ánimo de los subordinados al alentarlos, felicitarlos o mostrarles confianza, moviliza y pone en acción a quienes lo siguen; está siempre muy involucrado, es enérgico, entusiasta y motivado; estimula a

otros a hacer esfuerzos por encima y más allá del llamado del deber, y a la realización de sacrificios personales.

6. Carismático - Sacrificado: Es el líder dispuesto a invertir recursos importantes en tareas que tienen poca probabilidad de éxito; que sacrifica intereses propios y hace sacrificios personales para beneficio de la visión o la meta y en forma extraordinaria es capaz de persuadir a otros sobre su punto de vista.

7. Visionario: Es el líder que prevé posibles eventos futuros; alienta a otros a pensar y a utilizar sus mentes, desafía creencias, estereotipos y actitudes de otros; hace planes y toma medidas basándose en metas futuras; está preparado para eventos futuros y siempre trata de pronosticar eventos y considerar lo que sucederá más adelante.

8. Colaborador en equipo: Se refiere al líder que se preocupa por el bienestar del grupo; trabaja conjuntamente con otros; es leal y apoya a los amigos, incluso cuando tienen serios problemas y dificultades; consulta con otros antes de hacer planes o tomar decisiones, interviene para resolver conflictos entre personas y tiende a ser un buen amigo con los subordinados.

9. Conflictivo o inductor del conflicto: Es el líder que se comporta de acuerdo con las normas del grupo, pero tiende a ocultar la información a los demás y trata de superar el desempeño de sus compañeros.

10. Consciente del estatus: Es el líder que sabe reconocer la posición social de otros; es consciente de los límites de la clase social y el estatus, y actúa en consecuencia como corresponde.

11. Decisivo: Representa al líder tesoero, determinado, resuelto, persistente, que toma decisiones firmes y rápidamente; aplica lógica cuando piensa y tiene perspicacia intuitiva.

12. Diplomático: Es el líder hábil en las relaciones interpersonales, atinado; interesado en eventos del día, con una perspectiva mundial; capaz de negociar eficazmente con otros, hacer transacciones en términos favorables para todos e identificar soluciones que satisfagan a personas con intereses diversos y en conflicto.

13. Salvador de apariencias: Es el líder que no va directo al punto, utiliza metáforas y ejemplos para comunicarse; evita decir no a los demás aún cuando se le

pide que haga algo que no se puede hacer; y se abstiene de hacer comentarios negativos para mantener las buenas relaciones y salvar las apariencias.

14. Humanista: Se refiere al líder dispuesto a dar tiempo, dinero, recursos y ayuda a otros, que siente compasión por los demás, se inclina a ser considerado o a mostrar misericordia.

15. Integro: Representa al líder que dice la verdad y actúa de acuerdo con ella; habla en serio, es formal; hace lo que es correcto o justo y es merecedor de confianza, o en otras palabras se le puede creer y se puede confiar en que cumplirá su palabra.

16. Malévolo: Es el líder en el que no se puede confiar, que no está dispuesto a trabajar en equipo, que es engreído, muy poco amistoso, actúa negativamente hacia los demás, es falso, poco sincero; vengativo, malhumorado y tiende a pensar lo peor acerca de la gente y los acontecimientos.

17. Modesto: Es el líder calmado, que no se jacta, se presenta de una manera humilde y además, tiene y demuestra paciencia.

18. No participativo: Representa al líder que no está dispuesto o es incapaz de ceder el control de proyectos o tareas. Es un supervisor sumamente estricto, insiste en tomar todas las decisiones; cree que los individuos no son iguales y que solamente algunos deberían tener ciertos derechos y privilegios, y además, se preocupa y valora altamente el preservar las necesidades del individuo antes que las del grupo.

19. Orientado al desempeño: Es el líder que fija estándares elevados de desempeño; busca una continua mejora del mismo y se esfuerza por el logro de la excelencia de sí mismo y de los subalternos.

20. Burocrático: Representa al líder que sigue procedimientos establecidos, utiliza un orden prescrito para llevar a cabo cada tarea; actúa de acuerdo con las reglas, la etiqueta y las ceremonias; se entrega a una rutina constante y regular; actúa o se desempeña con mucho cuidado, y no corre riesgos.

21. Integrador de Equipos: Se refiere al líder que se comunica con otros frecuentemente; es capaz de inducir a los miembros del grupo a trabajar juntos; está al tanto de todo o casi todo, se hace entender fácilmente; integra personas o cosas en un conjunto de trabajo cohesivo; y también, integra y maneja el trabajo de los subordinados.

Estos veintiún factores se agrupan para formar los siguientes seis estilos de
liderazgo, así:

1. Carismático/ basado en valores, que se refiere al liderazgo que logra transformar a sus seguidores llevándolos a hacer más de lo que deben, apelando a los conceptos que ellos tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal. Esta formado por los factores: visionario, inspirador, autosacrificado, integro, decisivo, y orientado al cumplimiento.

2. Orientado al equipo, es el liderazgo que concede gran importancia a las relaciones y el trabajo en conjunto, y esta formado por los factores: orientado a la colaboración con el equipo, integrador del equipo, diplomático, malévolo (con puntuación invertida), y administrador competente.

3. Autoproteccionista, es aquel liderazgo en el que el líder siempre trata de verse como el mejor dentro de su propio grupo, actuando con sigilo y orden, sin correr riesgos. Esta compuesto por los factores: autocentrado, consciente del status, inductor de conflicto, salvador de apariencias, y procedimentalista.

4. Participativo, es aquel liderazgo en el cuál, el líder consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones. Lo producen los factores autocrático y no participativo, ambos con puntuaciones invertidas.

5. Humano, es el liderazgo en el que el líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigables y asequible a todos, tratando a los trabajadores como iguales. Lo conforman los factores de modestia y orientación humana.

6. Autónomo, es aquel liderazgo, en el que el líder, actúa de manera independiente, no confía, no depende de los demás. Se origina con el factor que lleva su mismo nombre, autónomo.

Método

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, porque busca descomponer en sus elementos las variables de cultura social, cultura organizacionat, y liderazgo, teniendo en cuenta para ello, que al hacerlo se está construyendo ciencia, y que en este tipo de investigaciones, se deben identificar que propiedades o características medibles componen los fenómenos de estudio. Para este trabajó, los datos de la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo se tomaron en “un solo momento, es decir, en un tiempo único” (Baptista y colaboradores, 1998).

Participantes

La muestra con la cual se realizó esta investigación estuvo constituida por 102 empleados de mando medio del sector financiero de Bucaramanga, que están laboralmente vinculados a 36 de las 137 oficinas bancadas que funcionan actualmente en esta ciudad, según muestra la tabla 3.

TABLA 3.

Entidades de procedencia de la muestra de estudio

ENTIDAD	NUMERO DE OFICINAS EN LA CIUDAD	NUMERO DE OFICINAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACION	NUMERO DE EMPLEADOS QUE CONTESTARON ALPHA	NUMERO DE EMPLEADOS QUE CONTESTARON BETHA
B. POPULAR	7	3	6	0
B. DAVIVIENDA	8	1	0	2
B. DE LA REPUBLICA	1	1	5	2
A.V. VILLAS	4	1	3	3
COORPORACION FINANCIERA DE COLOMBIA	4	4	0	11
COLMENA	11	1	0	0
BANCOLOMBÍA	13	1	0	0
GANADERO	9	9	0	20
CAFETERO	9	1	2	4
GKANAHORRAR	4	4	9	3

BOGOTA	6	2	3	0
CIIBANK	5	2	8	1
MULTIFINANCIERA	1	1	0	2
SUDAMERIS	6	1	3	2
DE CREDITO BC	2	2	3	0
SUPERIOR	4	1	3	0
CAJA SOCIAL	1	1	1	0
COOPCENTRAL	II	1	0	0
MEGABANCO	7	2	6	0
AGRARIO	3	0	0	0
COLPATRIA	3	0	0	0
SANTANDER	6	0	0	0
TEQUENDAMA	1	0	0	0
UCONAL	2	0	0	0
UNION	2	0	0	0
COLOMBIANO				
BANCO DE OCCIDENTE	1	0	0	0
B. COMERCIAL Y DE AHORRO CONAVI	6	0	0	0
TOTAL	137	39	52	50

Este sector de la población de Bucaramanga fue escogido para participar en este estudio considerando que el sector de los intermediarios financieros fue uno de los tres sectores económicos que participó en el trabajo realizado por los investigadores del Globe en Bogotá, lo cual permite realizar frituras comparaciones de los resultados y lograr una mayor continuidad con este trabajo; y además este sector es uno de los que ha mostrado mayor crecimiento en la ciudad dada la tendencia al ahorro y el bajo préstamo de los Santandereanos que ha motivado a todos los bancos y corporaciones financieras que funcionan a nivel nacional a tener alguna representación en la ciudad, para recaudar fondos que pueden utilizar para otorgar prestamos en otras regiones del país.

Por otra parte, la escogencia de los intermediarios financieros que participaron en esta investigación, se realizó con base en un listado que proporcionó la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sobre las 150 organizaciones que reportaron el mayor

número de activos y ventas de productos o servicios para el segundo semestre del año 2001. Con la particularidad de que en el listado de estas 150 empresas, se encontraban entidades del sistema financiero, de los cuales 39 eran bancos y corporaciones, y una un leasing, por lo que se decidió no incluir en la muestra a este último establecimiento y concentrarse en las primeras 39 que representaban un subconjunto homogéneo de la población.

Finalmente, de las 39 entidades a participar en el estudio, tres decidieron no hacerlo, por lo que la muestra quedó concentrada en solo 36 de estos establecimientos. Entre ellos se identificaron los mandos medios dado que los cuestionarios Alpha y Beta fueron diseñados para ser aplicados en este sector del recurso humano organizacional. La identificación de este tipo de empleados se realizó siguiendo los criterios de Asobancaria, que al respecto establece que la jerarquía de cargos de las entidades financieras esta compuesta por tres niveles generales de personal, que son: Directivos, Mandos medios, y Personal de base.

Los directivos son las personas encargadas de la planeación, organización, dirección y control de las políticas generales de la Institución. Sus cargos se ubican en los niveles superiores del organigrama y ocupan la mayor parte de éste. (Ver apéndice A).

Los Mandos medios son las personas encargadas de la planeación, organización y control de las normas, métodos y procedimientos de la Institución. Es considerado personal de manejo de confianza, su ubicación en el organigrama es dependiendo en línea directa de los niveles inferiores del personal directivo, pertenece a este nivel el profesional de mercadeo, el profesional de personal, el personal administrativo, el auxiliar de comercio exterior, el profesional de crédito. (Ver apéndice B).

Mientras el personal de base esta conformado por las personas encargadas de dar cumplimiento a las políticas, normas, métodos y procedimientos que tienen establecidos las entidades bancadas para su normal funcionamiento. Se ubican en los niveles inferiores del organigrama dependiendo directamente del personal de mandos medios, se consideran de éste nivel el cajero principal, el cajero auxiliar, el centralizador de caja, el oficinista de cuentas corrientes, el oficinista de ahorros, y CDT, el oficinista de giros y remesas, el oficinista de cartera, y el mensajero. (Ver apéndice C).

Instrumentos

En esta investigación, se emplearon los cuestionarios Alpha y Beta, desarrollados de manera conjunta por los 170 investigadores del proyecto de investigación GLOBE, y validados en la población Colombiana, por un grupo de estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, a partir de una muestra de 302 encuestas.

Ambos cuestionarios están divididos en cinco secciones, la primera y la tercera se dedican a la medición de las dimensiones culturales, la segunda y la cuarta refieren a las características y comportamientos del liderazgo que los respondientes consideran más adecuadas para ejercer un liderazgo sobresaliente, y la quinta, recoge respuestas sobre los datos sociodemográficos y antecedentes de los encuestados. Estos cuestionarios son iguales en las secciones dos, cuatro y cinco que como se mencionó anteriormente corresponden a la medición del liderazgo y los antecedentes de los encuestados, y se distinguen en las secciones uno y dos, porque el cuestionario Alpha se concentra en las características de la cultura organizacional, y el Beta en la medición de la cultura del país o sociedad de la persona que responden el cuestionario.

Los cuestionarios están conformados por 214 y 217 ítems, para Alpha y Beta respectivamente, distribuidos conforme lo muestran la tabla 4.

Tabla 4.

Distribución de los Ítems en los cuestionarios Alpha y Beta

SECCIÓN N	Tema de la sección	NO. DE ÍTEMS	
		ALPHA	BETHA
1	COMO SON LAS COSAS EN SU ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	34	39
2	COMPORTAMIENTO DEL LÍDER	56	56
3	COMO DEBERÍAN SER LAS COSAS EN SU ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	41	39
4	COMPORTAMIENTO DEL LÍDER (II PARTE)	56	56
5	CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO	27	27
	Total	214	217

La variable liderazgo se mide con respecto a la descripción de características y comportamientos que los mandos medios consideran como atributos de aquellas personas que son líderes. Los encuestados califican 112 comportamientos o características que pueden contribuir o inhibir el liderazgo sobresaliente. El cuestionario les pide contestar basándose en su propia descripción de “algunas personas en su organización o industria que son excepcionalmente hábiles para motivar, influenciar, permitirle a usted, a otros, o al grupo contribuir al éxito de la organización o la tarea”. Esta calificación se hace en una escala liker que va de 1 (“este comportamiento o característica ‘le impide considerablemente a una persona ser un líder sobresaliente’”) a 7 (“este comportamiento o característica ‘contribuye considerablemente a que una persona sea un líder sobresaliente’”). La tabla 5 presenta una muestra de los ítems.

Tabla 5

Muestra de los ítems de liderazgo.

Característica	Definición
<u>Sensible:</u>	se entera de los cambios leves en los humores de los otros.
<u>Motivador</u>	moviliza y activa a los seguidores.
<u>Evasivo:</u>	se abstiene de hacer comentarios negativos para tener una buena relación y salvar las apariencias.
<u>Diplomático :</u>	experto en las relaciones interpersonales, discreto.
<u>Egocéntrico :</u>	persigue poseer los mejores intereses.

Los ítems sobre la cultura fueron escritos para nueve dimensiones (distancia del poder, igualdad de género, evitación de la incertidumbre, asertividad, orientación al futuro, y al desempeño anteriormente, humanismo y colectivismo versus individualismo, y colectivismo familiar), y dos niveles de cultura, el organizacional y el social, con el objetivo de que permitieran reflejar dos manifestaciones de la cultura: las prácticas institucionales en “COMO ES”, y los valores en términos de “COMO DEBERÍA SER”.

Así, estos ítems fueron escritos como preguntas de estructura isomorfa a partir de los niveles de análisis social y organizacional, y las manifestaciones de la cultura ES y DEBERÍA SER. Esto quiere decir, que la estructura básica de todos los ítems es idéntica pero el marco de referencia varía según la manifestación y los niveles culturales. La tabla 6 presenta un ejemplo de cuatro ítems paralelos, que muestran esencialmente la misma pregunta en cuatro formas : Como es y como debería ser la organización, como es y como debería ser la sociedad.

Tabla 6

Ejemplo de los ítems paralelos de la escala cultural

	LA ORGANIZACIÓN	LA SOCIEDAD
COMO ES	El sistema de pago y las prestaciones en la organización están diseñadas para beneficiar:	El sistema económico en esta sociedad esta diseñado para beneficiar:
	12 3 4 5 6 7 Intereses individuales intereses colectivos	12 3 4 5 6 7 Intereses individuales intereses colectivos
COMO DEBE SER	En esta organización, el sistema de pago y las prestaciones debe ser diseñado para beneficiar:	Yo creo que el sistema económico en esta sociedad debe ser diseñado para beneficiar:
	1 2 3 4 5 6 7 Intereses individuales intereses colectivos	1 2 3 4 5 6 7 Intereses individuales intereses colectivos

Formulas estadísticas y consideración para el análisis de resultados

Inicialmente, con el fin de caracterizar los grupos respecto a las distribuciones de las frecuencias de cada dimensión a partir de medidas de tendencia central y dispersión, y de acuerdo a lo planteado por los constructores de los instrumentos, los datos obtenidos con la aplicación de los cuestionarios alpha y beta, a los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, fueron manejados de la siguiente forma:

Las respuestas a las secciones uno y tres, que miden como es y como debería ser la cultura respectivamente, fueron tratadas a partir del cálculo de la media, la desviación estándar, y el coeficiente de variación de cada dimensión, cada sección, y cada muestra

independientemente. Además de la comparación de las medias de cómo es y como debería ser la cultura, a través de la prueba t.

Las respuestas dadas por las dos muestra (los 52 personas que respondieron a ípha y las 50 que respondieron betha) en las secciones dos y cuatro de los cuestionarios - referentes a las características que facilitan o inhiben el liderazgo - fueron integradas y analizadas en forma conjunta, a partir del cálculo de la media y la desviación estándar de los veintidós factores, y los seis estilos de liderazgo.

Para los datos demográficos, se realizaron cálculos independientes para cada muestra y la combinación de las mismas, estableciendo porcentajes para cada una de las opciones de respuesta de los datos sociodemográficas de estudio (edad, sexo, años de educación formal, área de formación profesional, entrenamiento en prácticas administrativas occidentales, tipo de trabajo que ejecuta, experiencias en trabajos de tiempo completo, años que lleva siendo ejecutivo y antigüedad en el cargo actual).

Por tanto las formulas estadísticas utilizadas en el análisis de las respuestas dadas a estos cuestionarios fueron:

Para calcular la media, $\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$, donde:

\bar{X} significa media

x_i es cada uno de los datos a partir de los cuales se calcula

n es el tamaño de la muestra

Para el calculo de la desviación estándar, $S = \sqrt{\frac{\sum (X - x_i)^2}{n}}$, donde:

S significa desviación estándar

\bar{X} es la media

x_i los valores de cada variable

Para el cálculo de los coeficiente de variación, Coef. de var. = $\frac{S}{\bar{X}}$, donde:

S es la desviación estándar

\bar{X} la media

Para la prueba t, $t = \frac{(\bar{X}_i - \bar{X}_g) - (M_j - M^?)}{\sqrt{(S_p^2/n_i) + (S_p^2/n_2)}}$, donde:

\bar{X} son las medias muestrales

M son las medias poblacionales

S_p^2 es la varianza muestral combinada, que se calcula así:

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$
, siendo:

S^2 la varianza muestral, calculada a partir de:

$$S^2 = (s)^2 \text{ ó } \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$
, donde:

\bar{X} es la media

X_i es cada valor de la variable

n es el tamaño de la muestra

Procedimiento

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Presentación del tema a investigar por parte del director del proyecto.
2. Definición de los sectores y el problema de investigación.
3. Revisión bibliográfica y recolección de información relevante a la temática del

problema de investigación: ¿cuáles son las creencias que tienen los directivos del sector

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

financiero de Bucaramanga sobre la cultura social, la cultura organizacional y las características que consideran propias de un líder excepcional? .

4. Presentación de la investigación a las empresas involucradas en la muestra e invitación a participar, mediante carta generada por la Decanatura de la Facultad.

5. Aplicación de los cuestionarios (ALPHA y BETHA), a la muestra de mandos medios del sector financiero de Bucaramanga que fue seleccionado para la realización de este estudio.

6. Análisis de los resultados.

7. Redacción de la discusión, las conclusiones y las sugerencias.

8. Presentación del informe final.

Resultados

Los resultados son presentados teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la investigación, en este orden de ideas se exponen cuatro grupos de análisis, correspondientes a los cuatro objetivos planteados para el desarrollo de esta investigación.

Así, para cumplir con el primer objetivo de la investigación, sobre la caracterización de la población de estudio, se presenta un primer grupo de análisis, referente a las características sociodemográficas obtenidas con la aplicación de los cuestionarios Alpha y Beta a 102 mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, abarca nueve datos, a partir de las cuales se indaga sobre los antecedentes personales, laborales y educativos del sujeto, y además, sobre su función dentro de la organización, estos datos sociodemográficos se refieren a: la edad, el sexo, los años de educación formal desde la primaria, el área en la que se obtuvo grado profesional (si se tiene), el haber recibido o no entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales, el tipo de función que se ejecuta en la unidad de trabajo que se maneja, los años de experiencia en trabajos de tiempo completo, los años que lleva siendo ejecutivo y finalmente, la antigüedad en el cargo actual.

Los resultados que se tratan inicialmente en esta sección del estudio, son presentadas a través de seis gráficas de barra y un cuadro final, en el que se muestran los resultados para las características sociodemográficas que hablan de los antecedentes laborales de los participantes (años de experiencia en trabajos de tiempo completo, años que lleva siendo ejecutivo y antigüedad en el cargo actual). La constante en todos los casos es presentar tres grupos de datos para cada característica sociodemográfica, uno correspondiente a los datos sociodemográficos de Alpha (cincuenta y dos sujetos), otro

representa las características sociodemográficas de las cincuenta personas que respondieron Betha, y el último, el más representativo y el que realmente se analiza, muestra el comportamiento conjunto de los datos sociodemográficos, para Alpha y Betha, bajo el rotulo de “Combinados”.

Las razones para esto son dos: a) identificar posibles sesgos, semejanzas y/o diferencias entre las muestras, y b) brindarle a los continuadores de este tema de investigación en la Facultad de Psicología de la UNAB, y al lector en general la posibilidad de realizar posteriores análisis comparativos entre los mismos.

El segundo grupo de análisis, con el que se responde al segundo objetivo de investigación, refiere a la cultura social de Bucaramanga bajo la óptica de los empleados del sector financiero de esta ciudad, y más específicamente de los mandos medios de este sector económico. Un resumen de estos resultados, se expone en la sección correspondiente, a manera de tabla, conteniendo la primera columna el nombre de la dimensión, seguido de la media (como índice de calificación de la dimensión), la desviación estándar, y el coeficiente de variación de las respuestas para cada dimensión, desde como es la cultura social, y posteriormente desde como debería ser, seguido de la t que compara lo significativo de la diferencia entre estas dos formas de ver la cultura de esta ciudad (la actual o es, y la ideal o debería ser). También, para facilitar la lectura de los interesados en esta investigación, se elaboró un gráfico de barras que precede el análisis individual que se presenta para cada dimensión de la variable cultura, mostrando el comportamiento de cada una de estas en el es y el debería ser.

Después, con las mismas nueve dimensiones culturales, el mismo tipo de tabla de resumen para los datos, y las gráficas que le corresponden a cada dimensión del estudio, se muestran también, el tercer grupo de análisis que corresponde al tercer objetivo de

investigación que se planteo al inicio de este informe, concerniente la cultura organizacional del sector en el cuál se realiza la investigación.

El cuarto y último grupo de resultados, con él se responde ai también cuarto y último objetivo de investigación, corresponde al análisis de los veintiún factores que son considerados facilitadores, contingentes o inhibidores del liderazgo eficaz por parte de los encuestados, y se presenta a través de una figura de columnas.

Bajo estas consideraciones, se inicia, entonces, la descripción de los mencionados grupos de análisis de los resultados.

Características sociodemográficas

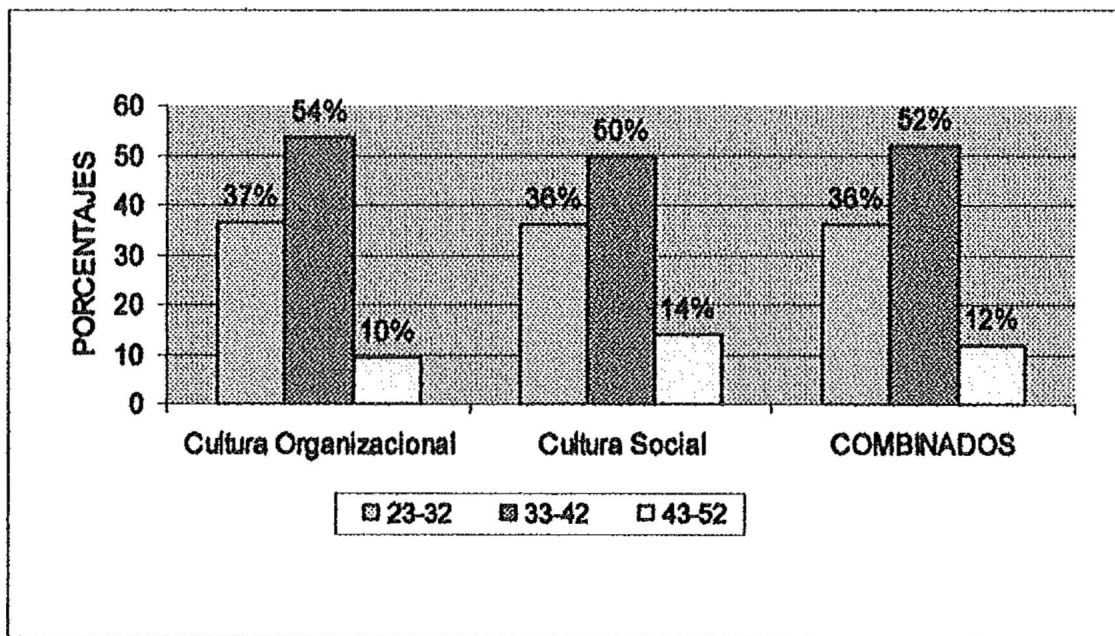


Figura 1: Características sociodemográficas: edad de los encuestados.

Con respecto a la variable edad de la muestra de estudio, se puede observar que el 52% de los encuestados tienen entre 33-42 años, el 36% tiene entre 23-32, y el 12% entre 43-52, lo cual indica que la mayoría de ellos están en la etapa del desarrollo humano que se conoce como adultez temprana. Este tipo de proporciones se mantienen

en Alpha, Beta y en los datos combinados de ambos, lo cual indica, que los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga son en su mayoría personas que todavía están estableciendo las prioridades de su vida, y tomando decisiones que afectan asuntos importantes de la misma, como son: su salud, sus carreras, y sus relaciones personales. Es en esta etapa, cuando la mayor parte de los seres humanos entran al mundo laboral, se casan, tienen hijos, y asumen los nuevos roles de trabajador, esposo y padre, lo que cambia su visión del mundo y los ubica en una nueva forma de actuar y pensar (Papalia, 1993).

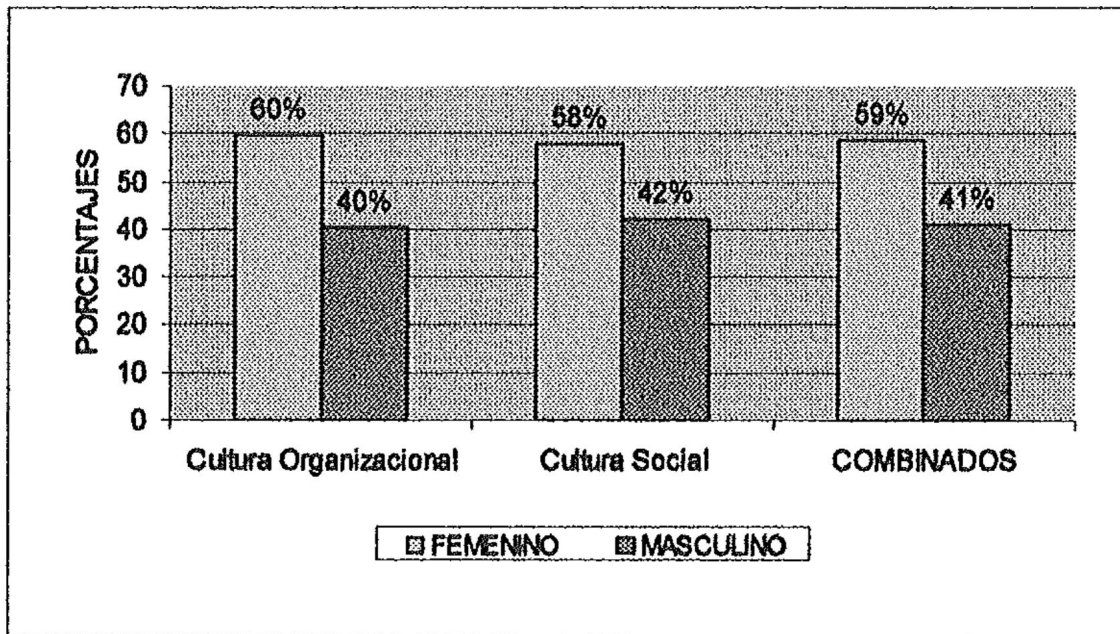


Figura 2: Características sociodemográficas: género de los encuestados.

Con relación al sexo, en Alpha, Beta, y por tanto, en los datos combinados, las gráficas muestran que hay más mujeres (59%) que hombres (41%) ocupando los puestos de mando medio en las entidades de intermediación financiera de Bucaramanga.

UNAB - BANCO REGIONAL

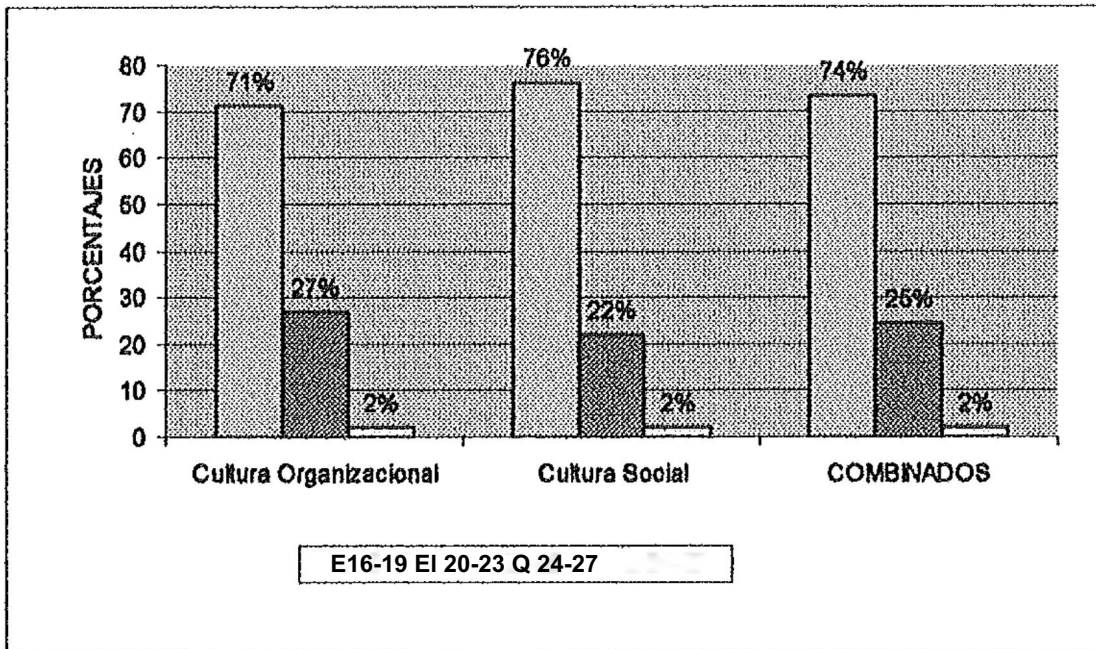


Figura 3: Características sociodemográficas: años de educación formal.

Con respecto a los años de educación formal cursados por los encuestados, se observa que en su mayoría (74%), tanto para los que contestaron el cuestionario Alpha (71%), como para los que respondieron el cuestionario Betha (76%), los sujetos participantes del estudio, han recibido educación formal de 16 a 19 años, lo cual corresponde en Colombia, al tiempo necesario para alcanzar el nivel universitario (cinco años de educación básica primaria, cuatro de educación básica secundaria, dos de educación media, y cinco o más para obtener el título universitario).

El 25% ha estudiado de 20 a 23 años (27% en Alpha y 22% en Betha), y sólo un 2% (para Alpha, Betha y los datos combinados de ambos), lo ha hecho de 24 a 27 años. Lo cual resalta el hecho de que todos son profesionales, considerando los años de educación formal que afirman haber cursado (lo que se confirma al ver la figura 4, correspondiente al área de formación profesional), y puedan contar con algún postgrado,

pero solo un poco menos de la cuarta parte de los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, que hacen parte de la muestra, tienen los años suficientes de educación formal necesarios para obtener un grado de maestría o doctorado en Colombia.

La escasez de personas con maestría o doctorado en este país, es una tendencia nacional, que se ha venido a revelar como una desventaja a nivel internacional, y aún a nivel de Latinoamérica, porque como lo confirma Fedesarrollo y el Instituto Ser (1990), hace que Colombia posea un nivel de desarrollo educativo que apenas es comparable al que tenía Holanda, uno de los países Europeos con más bajos niveles de formación en las décadas pasadas, hace 20 años.

La realidad internacional ha demostrado la estrecha relación que existe entre el grado de educación de un pueblo y su desarrollo. De tal forma, que las modernas teorías del crecimiento económico condicionan este a la educación del capital humano, lo que implica costos en inversión social que luego se traducen en nuevos ingresos (Yale, 1994).

Según informe del BID para 1999, si un trabajador alcanza seis años de educación logra un ingreso superior en un 50% al de quien no ha asistido a la escuela; si llega a los 12 años, el 120%, y si estudia 17 años un 200%. Mientras de acuerdo al informe del Banco Mundial para el mismo año, el riesgo para una familia de quedar en la pobreza, se disminuye con el aumento del nivel educativo del jefe del hogar, puesto que el mercado laboral recompensa la educación al punto que el rendimiento de una persona se incrementa en un 33% por cinco años de estudio, 84% por once y 169% por dieciséis (Amaracho, Fernández y Vergara, 2001).

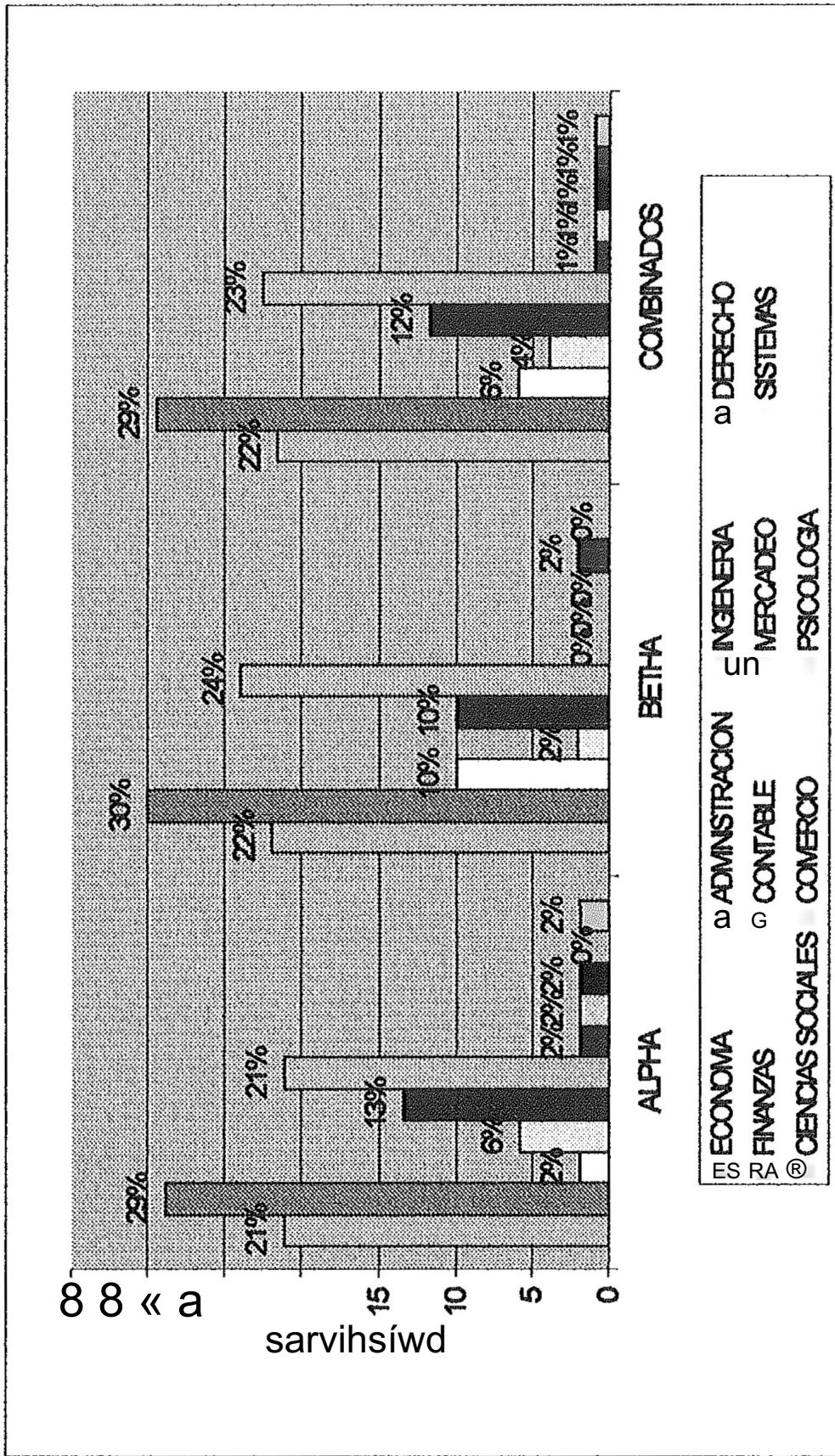


Figura 4: Características sociodemográficas: área de formación profesional.

Con relación al área de formación profesional se puede observar que el 100% de los encuestados son profesionales, en una de las siguientes once áreas: administración (29%), contaduría (23%), economía (22%), finanzas (12%), ingeniería (6%), derecho (4%), mercado (1%), ciencias sociales (1%), sistemas (1%), comercio (1%), y Psicología (1%).

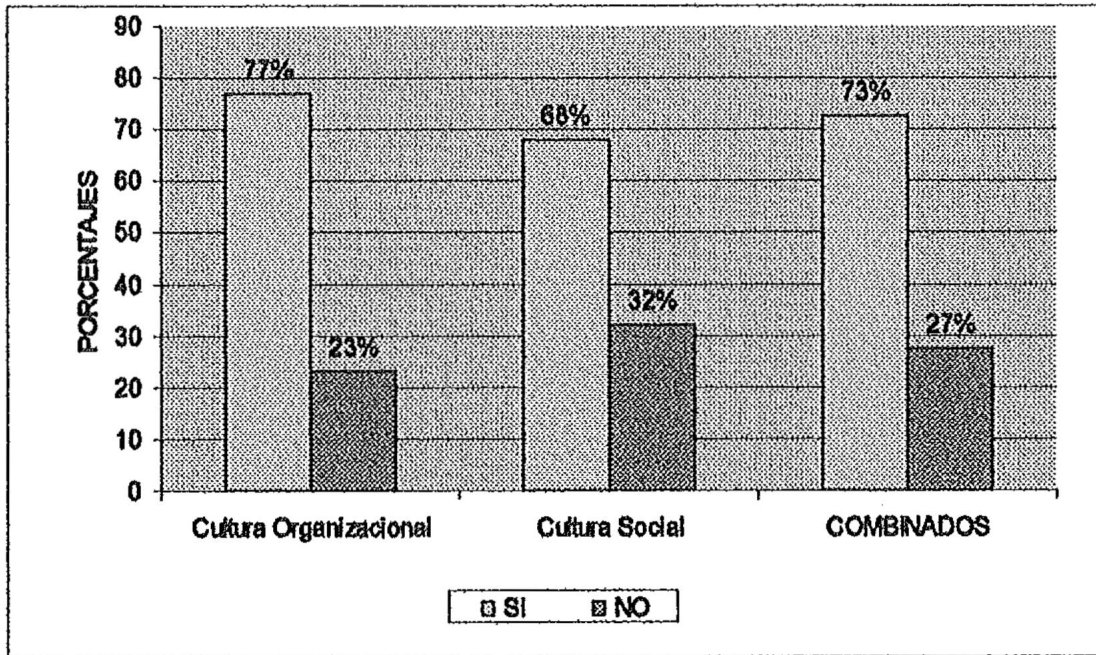


Figura 5: Características sociodemográficas de acuerdo al entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales

La gráfica referente al entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales muestra que la mayoría de los encuestados (73%), si ha recibido este tipo de entrenamiento, lo cuál podría a simple vista, reafirmar lo mencionado por Ogliastri (2001), con respecto a la influencia de los sistemas empresariales y de manejo de los Estados Unidos en el campo de la administración comercial en Colombia. Sin embargo, habría que descartar la posibilidad de que ese mismo 73%, o aún un porcentaje mayor de

los encuestados no haya recibido también entrenamiento en prácticas de administración oriental, por ejemplo; sobre lo cuál no se pregunta en el cuestionario; y aún más, si el conocimiento lo ha adquirido a través de traducciones o interpretaciones hechas por estudiosos de la administración de origen anglosajón o por traducciones e interpretaciones directas del español, o autores latinos.

En todo caso, el solo hecho de efectuar esta pregunta, justifica la realización de una investigación como esta, ya que a la vez genera inquietud sobre la pertinencia del tipo de entrenamiento administrativo recibido por los profesionales que lideran las empresas que ejercen su oficio en esta ciudad, a la hora de manejar la idiosincrasia santandereana.

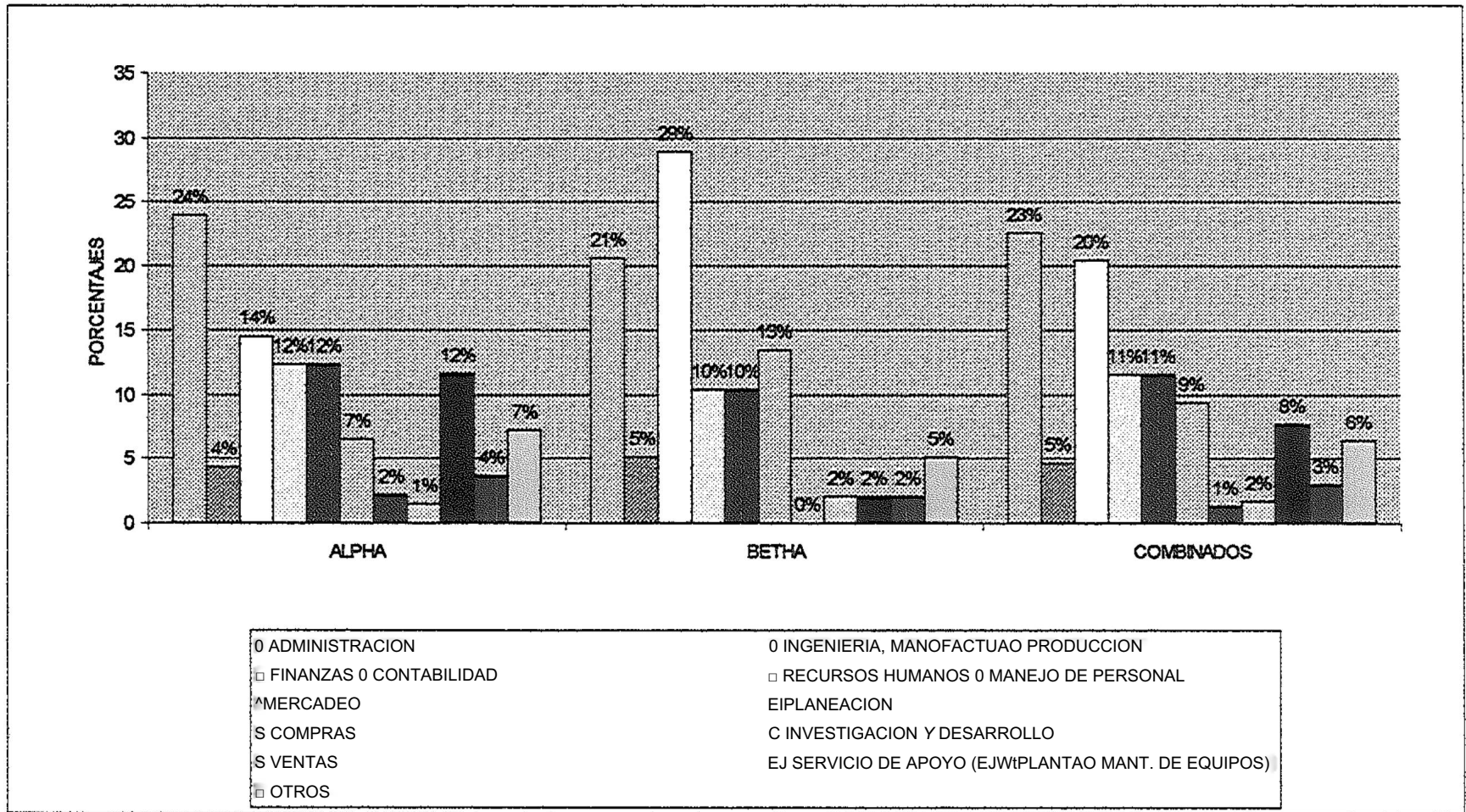


Figura 6. Características sociodemográficas: el tipo de trabajo que qecuta

La tabla 7 correspondiente a los antecedentes laborales, muestra que los ejecutivos de mando medio del sector financiero de Bucaramanga, tienen en su mayoría de 6 a 10 años (30%), o de 16 a 20 años (28%) trabajando tiempo completo, el 18% lo ha hecho de unos 11 a 15 años, el 14% de 0 a 5 años, y el 10% ha trabajado así por más de 20 años.

Además, un 40% de los encuestados lleva trabajando como ejecutivo entre 0 y 5 años, un 37% lo lleva haciendo entre 6 y 10 años, un 12% entre 11 y 15 años, un 8% entre 16 y 20 años, y sólo un 3% es ejecutivo desde hace más de 20 años.

Por otro lado, combinando las respuestas dadas a Alpha y Beta, sobre la antigüedad en el cargo actual, se encontró que la mayoría se ubica en el rango de 0 a 5 años de antigüedad (47%), seguido por el rango de 6 a 10 años para el 34%, el rango de 11 a 15 años para 8%, y el de 16 a 20 años para el 7%. Mientras el 4% restante lleva más de 20 años ejerciendo el cargo actual.

Al comparar las características sociodemográficas de los encuestados en el sector financiero de Bucaramanga, con las obtenidas por Arzuaga en el 2002, al estudiar las percepciones que sobre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo, tienen los directivos del sector confección de ropa para dama de la misma ciudad (ver apéndice E), se encuentra que existen similitudes entre los datos sociodemográficos de ambos sectores. Así, en ambos sectores hay más presencia del género femenino que del masculino (80% en el sector confección y 59% en el sector financiero de Bucaramanga), y la mayoría de los encuestados están en la etapa de adultez temprana (más del 30% en las confecciones y el 52% en el sector de las finanzas).

En cuanto al grado y tipo de educación de los encuestados, los datos fueron tomados con un formato diferente, lo que hace difícilmente comparables las muestras de

ambos sectores, así, en el sector financiero se preguntó sobre los años de educación formal y el área de formación profesional, mientras en el de las confecciones se realizó un cambio en los cuestionarios para preguntar si el nivel educativo del encuestado es de primaria, secundaria, tecnología, universidad o postgrado.

Esto último parece ser más conveniente, porque se obtiene una respuesta más directa y concreta que la que se logró con los participantes del sistema financiero, ya que sin ser este el caso, podría suceder que una persona pasara 20 años en educación formal y aún así no obtener un título universitario.

Sin embargo, y pese a las diferencias de formato, se podría llegar a resaltar como diferencia entre estos sectores la formación profesional, dado que en el sector financiero todos los mandos medios encuestados cuentan con formación profesional (figura 4), y en sólo el 30% estudio en la universidad y ninguno en postgrado (ver Apéndice E, figura 3). Pero esto se puede deber a que en la muestra de directivos del sector de confecciones, la estructura organizacional no incluyen o requiere niveles profesionales como se puede observar en el apéndice E, figura 6, o en el apéndice del trabajo de grado en cuestión. Lo anterior no permite afirmar que existe una diferencia real entre el nivel educativo de los mandos medios de ambos sectores.

Cultura Social

A continuación, se presentan los resultados corespondientes a las creencias que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, sobre su cultura social, para esto, se muestran los resultados en una tabla que lleva el mismo nombre (tabla 8), en la cual, la primera columna esta compuesta por la lista de las nueve dimensiones culturales que se encuentran en estudio, seguida, primero, por las columnas X, DESV., y COEF. VAR., donde se observan la media, la desviación estándar, y el coeficiente de

variación obtenidos para cada dimensión en la manifestación de cómo ES la cultura; y después, por las columnas X, DESV., y COEF. VAR., que muestran la media, la desviación estándar, y el coeficiente de variación obtenidos para cada dimensión en la manifestación de cómo DEBERIA SER la cultura; además de la columna t, que señala el resultado de buscar las diferencias significativas entre las medias de cómo Es y como DEBERÍA SER la sociedad.

Tabla 8

Características culturales desde la percepción que tienen los empleados de mando medio del sector financiero de Bucaramanga a cerca de como es y como debería ser su cultura social.

DIMENSIONES	CULTURA SOCIAL						t
	ES			DEBER SER			
	X	DESV.	COEF. VAR.	X	DESV.	COEF. VAR.	
1.ELTTJSMO 0 DISTANCIA DEL PODER	5.95	0.55	0,9	3.06	0.69	0.23	*23.09
¿.ORIENTACION AL DESEMPEÑO	3.78	0.67	0.18	6.04	0.51	0.08	*-20.38
3. ORIENTACION AL FUTURO	3.49	0.53	0.15	5.28	0.78	0.15	*-12.69
4.ORIENTACION HUMANA	3.56	0,9	0.25	5.46	0.71	0.13	*-12.51
5.EVrrACION DE LA INCERWUMBRE	3.39	0.52	0.15	4.74	0.78	0.17	*-12.37
6.COLECTMSMO I: COLECTIVISMO VERSUS INDIVIDUALISMO	3.84	0.81	0.21	5.18	0.68	0,13	*-11.97
7.ASSERTIVIDAD O AGRESIVIDAD (MASCUNIDAD/ FEMINIDAD)	5.04	0.92	0.18	3.92	0.7	0.18	*7.93
8.COLECTÍVISMO R: COLECTIVISMO FAMILIAR	5.44	0.74	0.14	6.22	0.52	0.08	*-7.04
9.IGUALDAD DE GENERO	3.8	0.58	0.15	4.59	0.73	0.16	*-5.40

* diferencias significativas para una t crítica de 2.01

Con relación a como es y como debería ser la sociedad de Bucaramanga, la tabla 8 muestra que existen diferencias significativas en cada una de las nueve dimensiones consideradas para el estudio de la cultura, tomando como referencia los resultados de la prueba t. A continuación, se analizan en orden descendente cada una de estas diferencias, presentándolas con su correspondiente gráficas de barras, así: elitismo o distancia del poder (figura 7), orientación al desempeño (figura 8), orientación al futuro (figura 9), orientación humana (figura 10), evitación o disminución de la incertidumbre (11), colectivismo versus individualismo (figura 12), asertividad o agresividad (masculinidad / feminidad) (figura 13), colectivismo familiar (figura 14), e igualdad de género (figura 15)

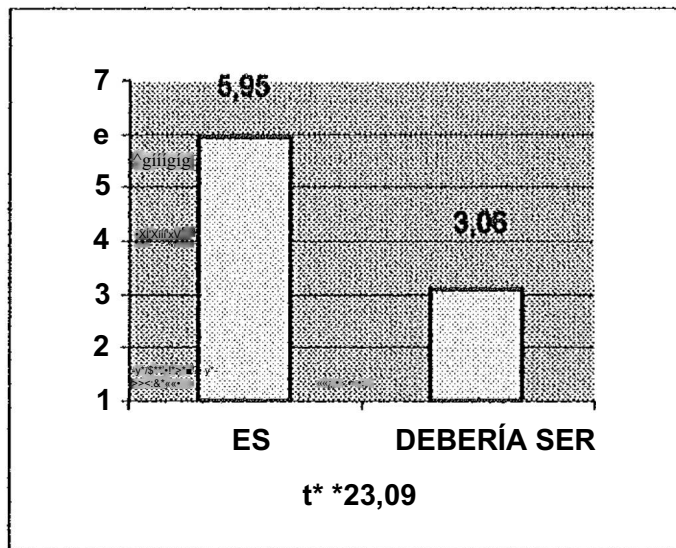


Figura 7: Como es y como debería ser la sociedad respecto al elitismo o la distancia del poder según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La dimensión Elitismo o distancia de poder obtuvo el estadístico t con el valor más elevado ($t = 23.09$), el cual con una puntuación media de 5.95 para como es la cultura social, y de 3.06 para como debería ser, refleja el descontento que existe entre los encuestados por las desigualdades en el manejo social del poder. Estas desigualdades según Hofstede, se manifiestan en una comunidad, a partir de la existencia de distintas clases sociales (alta, media alta, media, media baja y bajo), que se diferencian entre si por la mayor o menor oportunidad que tienen sus miembros de aprovechar ciertas ventajas de la sociedad, en materia de educación, servicios públicos, salud, ocupación, vivienda, etc.

En esta dimensión, los coeficientes de variación como se observa en la tabla 8 indican homogeneidad de los resultados, sobre todo en las percepciones sobre como es la cultura social, donde se obtuvo un coeficiente de 0.09, mientras para como debería ser la cultura el coeficiente obtenido fue de 0.23.

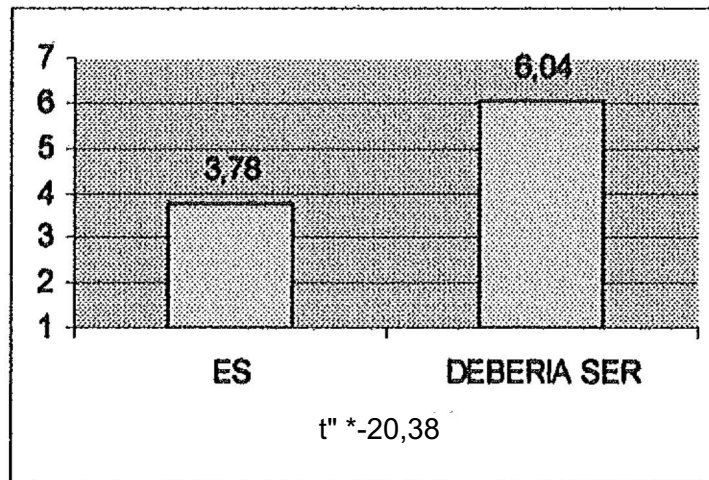


Figura 8: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la orientación al desempeño según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga.

La segunda diferencia más significativa encontrada a través de la aplicación del cuestionario Betha entre como es y como debería ser la cultura social se refiere a la dimensión de orientación al desempeño en la cuál se obtuvieron puntajes de 3.78 para como es la cultura, de 6.04 para como debería ser, y de -20.38 para la prueba t que mide la diferencia entre ambos. Esto quiere decir, que los encuestados prefieren una sociedad en la cuál: a) los estudiantes más jóvenes sean motivados a esforzarse por mejorar continuamente su desempeño, b) las mayores recompensas sean basadas en el desempeño efectivo y no en otros factores como la antigüedad o las conexiones políticas, c) el ser innovador en mejora del rendimiento sea sustancialmente recompensado, y d) las personas establezcan objetivos retadores para sí mismos.

En esta variable, se obtuvieron coeficientes de variación de 0.18 y 0.08 para como es y como debería ser la cultura social, lo que está indicando que existe una relativa homogeneidad entre la información dada sobre esta dimensión por los encuestados.

Al respecto, Ogliastri (2001), afirmó que esta tendencia creciente de la cultura colombiana, que muestra el fuerte deseo de incrementar los comportamientos orientados a la excelencia, puede observarse y ser analizado en cuatro áreas, estas son: la primaria y la escuela secundaria; los colegios y universidades; las organizaciones comerciales; las normas legales, y los valores culturales públicamente reconocidos.

Según el mismo autor, son muchas, aunque no todas, las organizaciones comerciales nacionales, grandes y medianas, que han empezado a organizarse, evaluando el desempeño laboral de sus trabajadores como base para realizar promociones e incluso incrementos salariales, según se realiza en forma estandarizada dentro de las corporaciones multinacionales. Pese a que aún, en Colombia el

reconocimiento de los empleados, a través de premios, o reconocimientos públicos, entre otros, es vinculado casi exclusivamente con los vendedores, y las promociones son generalmente relacionadas no con méritos propios de los empleados, sino con vínculos familiares, amistades y/o conexiones personales (Ogliastri, 2002).

A través de las observaciones no obstructivas realizadas por los investigadores de Globe en Bogotá (Ogliastri, 2002), también se estableció que en el país hay muy pocas leyes oficiales que incentiven o estimulen la orientación al éxito en las empresas comerciales, y no existen ni siquiera casos, como rebaja de impuestos a las corporaciones que investiguen y desarrollen parámetros de excelencia, promuevan esta clase de entrenamientos dentro de los mismos trabajos, o generen nuevas industrias. No existen calles, parques, avenidas o entradas para honrar pioneros de la industria, o grandes inventores o inversionistas de esta nación, esto sólo se reserva para aquellos que han logrado el poder político, aunque sin embargo, se respira un clima de cambio, y la nueva imagen de los negocios y de los líderes empresariales se está modificando, pasando de ser vistos como villanos, a ser reconocidos como héroes o heroínas de la industria.

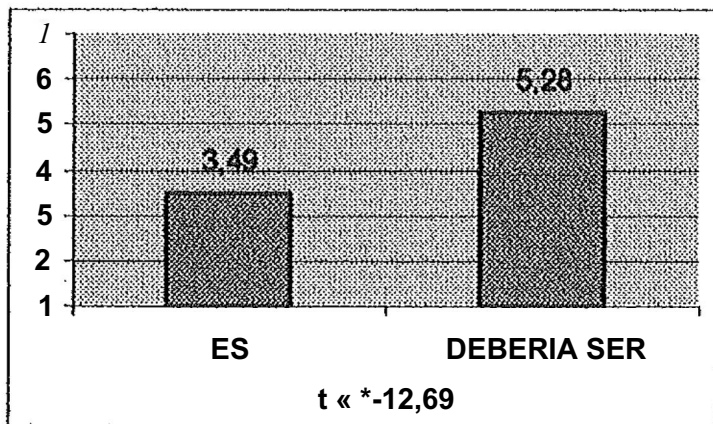


Figura 9: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la orientación al futuro según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La tercera dimensión en orden descendente que más presentó variaciones entre lo que los encuestados perciben que es y lo que debería ser la cultura de Bucaramanga, es la de orientación al futuro, así las cosas, con medias de 3.49 para como es, 5.28 para como debería ser, coeficientes de variación de 0.15 para ambos casos y t de -12.69, los datos están mostrando que los mandos medios encuestados, creen, en forma homogénea, que la cultura social esta más orientada al presente que al futuro pero que esto debería cambiar, considerando necesario que en la sociedad de Bucaramanga se vaya pensando cada vez más en el futuro que en el presente, tomando los eventos de la vida no como van ocurriendo, sino planeándolos con anticipación.

Estos resultados concuerdan con lo encontrado por los investigadores de Globe (Ogíastri, 2002) quienes indicaron que la sociedad colombiana actualmente se orienta más hacia el presente que hacia el futuro, aunque lo que realmente se desea es lo contrario: enfatizar más la necesidad de planear, y sacrificar el ahora por el mañana.

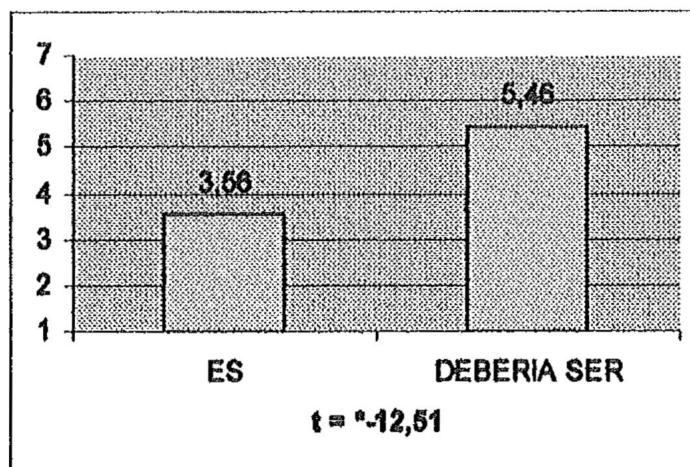


Figura 10: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la orientación humana según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La dimensión cultural de la orientación humana obtuvo la cuarta diferencia más significativa (t de -12.51) al comparar como es la cultura social de Bucaramanga (media de 3.56) y como debería ser (5.46), esto quiere decir, que las personas participantes en el estudio, de manera homogénea (coeficientes de variación de 0.25 para como es, y 0.13 para como debería ser la cultura), encuentran más atractivo el ideal de una sociedad que estimule a las personas a ser más sensibles, interesadas, amigables y tolerante de los errores de los demás que una sociedad que no lo haga.

Al respecto Ogliastri (2002), observó que los indicadores del empleo o no de los valores humanitarios refieren al tratamiento que la sociedad da a sus pordioseros, destechados, prisioneros, discapacitados, enfermos mentales, grupos minoritarios, niños, y pobres. En Colombia los mendigos y los destechados comparten la calle con vendedores y recicladores de basuras, con payasos, con gente que cuida carros y con pacientes mentales.

Aunque no hay ninguna ley contra los vendedores ambulantes, los guardias de seguridad tienen como parte de su trabajo mantener a estas personas fuera de los sitios que custodian.

Hay instituciones urbanas, públicas y privadas que proporcionan comidas gratis y camas para adultos y para niños sin casa ni hogar, como extensión de la costumbre filantrópica encontrada en los pueblos pequeños de Colombia donde se acostumbraba en las casas privadas regalar una comida a los pobres una vez por día. Pero, la caridad cristiana no ha resuelto los problemas sociales del país, y muchos ciudadanos se oponen a dar comida y albergue sobre las bases de que esto permitirá incrementar el poder pasivo de la pobreza.

La situación de los más pobres del país continúa empeorando, sobre todo ahora que se suma el avance cada vez más penetrante de la violencia y sus atroces consecuencias de desplazamiento. En épocas recientes, también se presentaron grandes ataques de los llamados escuadrones de la muerte que andaban por las calles matando a las personas que ellos calificaban como “desechables y/o basura humana”, lo cual se refiere a la eliminación de todos los mendigos de las calles.

La situación de las cárceles del país ha sido deplorable por la sobrepoblación a la que las han sometido en condiciones inhumanas, inclusive, en distaposición al hecho de que las prisiones deben tener programas de trabajo en rehabilitación para los detenidos. La ley colombiana no permite la pena capital, pero los homicidios en las prisiones son muy comunes y muchos crímenes mortales quedan sin resolver.

La atención médica para los discapacitados físicos y mentales del país es otro indicador de la necesidad de incrementar los valores humanísticos que se manejan en esta nación. En Colombia se han puesto al servicio algunos locales especiales, colegios,

clínicas para este segmento de la población, lo que constituye un progreso en relación al tratamiento que recibían en el pasado. Pero sin embargo, este tratamiento especial ha sido puesto en tela de juicio por ser discriminatorio y muy pobremente enfocado hacia el verdadero desarrollo y la integración en la sociedad de los individuos que son atendidos en estos servicios.

En los ascensores no se encuentra ninguna señal braille, los edificios y las calles no cuentan con rampas para sillas de ruedas, la televisión nacional no da ninguna programación especial con señalización para sordos, los discapacitados no reciben ningún subsidio gubernamental, y el seguro social y/o sisben no tienen la capacidad suficiente para cubrir las necesidades de atención en salud de las familias de escasos recursos. Todo lo cual, sumado al maltrato infantil que cada vez es más frecuente y violento, revela un pobre interés social por las minorías y las personas que se encuentran social, física, mental o económicamente en desventaja.

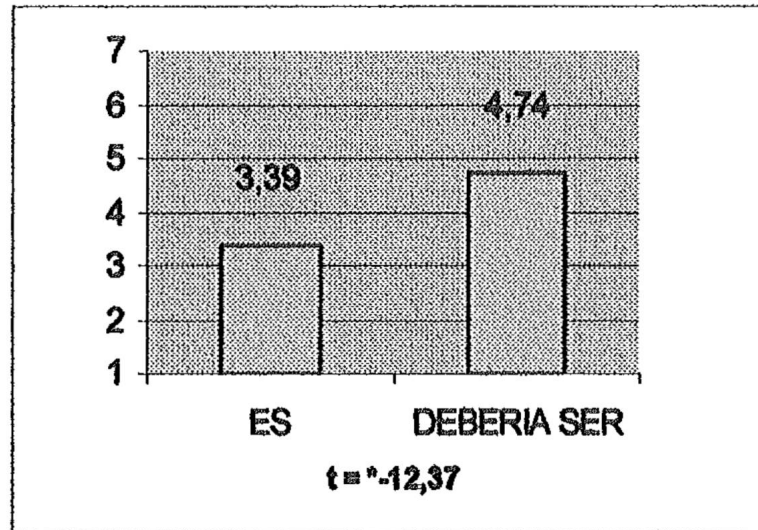


Figura 11: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la evitación de la incertidumbre según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

En cuanto a la Evitación de la incertidumbre, con medias de 3.39 y 4.74, y coeficientes de variación de 0.15 y 0.17 para como es y como debería ser la cultura social en Bucaramanga, los empleados del sector financiero que participaron en este estudio, manifestaron, de manera homogénea, su deseo por un cambio cultural ($t = -12.37$) que implique: a) establecer reglas y leyes para cubrir casi todas las situaciones, b) comunicar en detalle los requerimientos y expectativas sociales para que los ciudadanos sepan que es lo que se espera que ellos hagan, c) enfatizar el orden y la persistencia incluso a expensas de la experimentación y la innovación, y d) llevar una vida estructurada, con pocos eventos inesperados. En otras palabras, desarrollar mecanismos que permitan aliviar la ansiedad que produce el hecho de no saber lo que va a ocurrir mañana.

Estos mecanismos, según Hofstede (1999), involucran aspectos tan variados como la tecnología, la ley y la religión. Con la primera, el hombre intenta controlar la incertidumbre generada por su medio ambiente natural. Con la segunda, pretende controlar su propio comportamiento y el de los demás. Y con la última, procura hacerse a esas fuerzas trascendentes, que se cree, controlan el futuro individual de cada persona. De lo que se trata es de dar a las instituciones, y las relaciones sociales una estructura que permita interpretar claramente y prever lo que ocurre, disminuyendo la ambigüedad.

Dichas normas y procedimientos, tiene una base más psicológica que lógico formal, dado que a través de ellas se satisface la necesidad Psíquica de estructuras formales, lo cuál implica que lo que pase en realidad tiene menos importancia que la satisfacción de esta necesidad.

Tales reglas, controlan en el lugar de trabajo aspectos como: a) los derechos y obligaciones de empresarios y trabajadores; b) el proceso de trabajo; c) la puntualidad; y d) el manejo de conflictos, entre otros. Todo lo cual, depende de la aversión a la ambigüedad, y la necesidad de exactitud y formalización propias de la organización y el negocio (Hofstede, 1980).

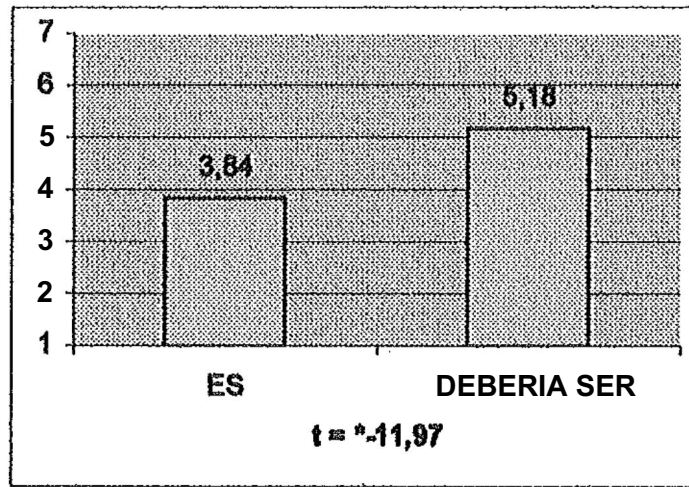


Figura 12: Como es y como debería ser la sociedad con relación al colectivismo versus el individualismo según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con medias de 3.84 y 5.18 para como es y como debería ser la cultura, con coeficientes de variación de 0.21 y 0.13 respectivamente, y t de -11.967 el Colectivismo versus el individualismo es otra de las dimensiones en la que se presentan diferencias significativas al comparar como es y como debería ser la cultura social en Bucaramanga, desde la percepción que tienen los mandos medios de las entidades de intermediación financiera de esta ciudad. Este aspecto cultural se relaciona con el grado hasta el cuál en una colectividad, se propicia la lealtad al grupo aún en perjuicio del individuo, y el sistema económico se orienta a maximizar los intereses colectivos o los intereses individuales, o se prefieren los deportes individuales o en equipo. En esta investigación la respuesta fue clara: los encuestados manifestaron que quieren una sociedad en la que se maximicen los valores colectivistas, donde la gente pone el beneficio colectivo por encima de las ventajas particulares, pasando de las tendencias individualistas hacia una mayor responsabilidad social.

Este mismo tipo de resultado fue encontrado por Ogliastri, en la aplicación que hizo del cuestionario Betha en Bogotá, y según el mismo autor, concuerda con el deseo general que mostraron nueve de los diez países latinoamericanos, en los que también se aplicó esta encuesta, sobre generar un cambio social que en el futuro incremente la sensibilidad y la preocupación por el bienestar colectivo (Ogliastri, 2001).

Retomando a Hofstede se puede afirmar que dicho deseo influirá en la finalidad percibida de la educación. Así, en busca de una sociedad colectivista, se educará, no para preparar a un individuo, sino para adaptar las habilidades y cualidades necesarias para ser un buen miembro del grupo. Lo primero será respetar la tradición, reduciendo casi siempre el aprendizaje, a una etapa de la vida, la juventud, en la que se aprende como hacer las cosas para ser aceptado y lograr integrarse a la sociedad.

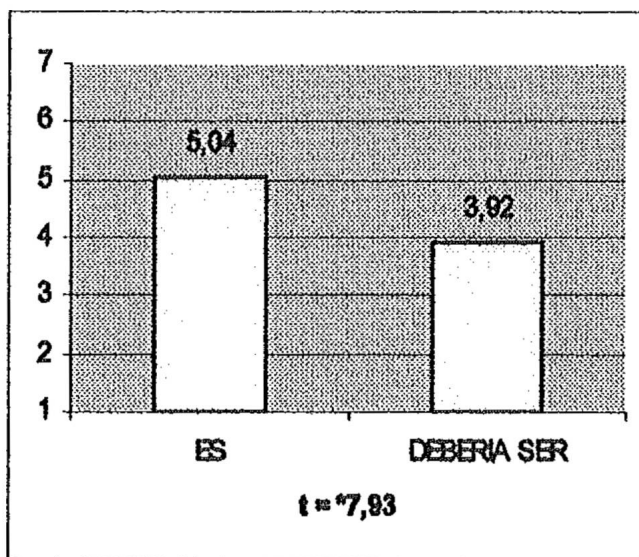


Figura 13: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la asertividad o la agresividad (masculinidad/feminidad) según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Otra diferencia significativa entre como se percibe actualmente la cultura social y como se quiere que llegue a ser, se encuentra en la dimensión de la asertividad o agresividad que mide la encuesta Betha. Las puntuaciones obtenidas de 5.04 para como es la cultura y 3.92 para como debería ser, los coeficientes de variación de 0.18 y la t de 7.92 indican que las personas que respondieron al cuestionario, en forma homogénea, aspiran a que se reduzca el grado de agresividad, dominancia y dureza que presenta actualmente la sociedad, pasando a valores que tradicionalmente han sido considerados femeninos, como la ternura, la sensibilidad y la calidez interpersonal.

Este deseo de cambio, también se reflejó al ser aplicado en Bogotá el cuestionario Betha por los investigadores nacionales del GLOBE. Al respecto, Ogliastri (2001), concluyó, que siendo Colombia uno de los países con mayores índices de homicidio, y violencia en general, no es de extrañar que la agresividad sea considerada como el principal problema del país, y que por tanto, se desea disminuir al máximo los valores relacionados con ella.

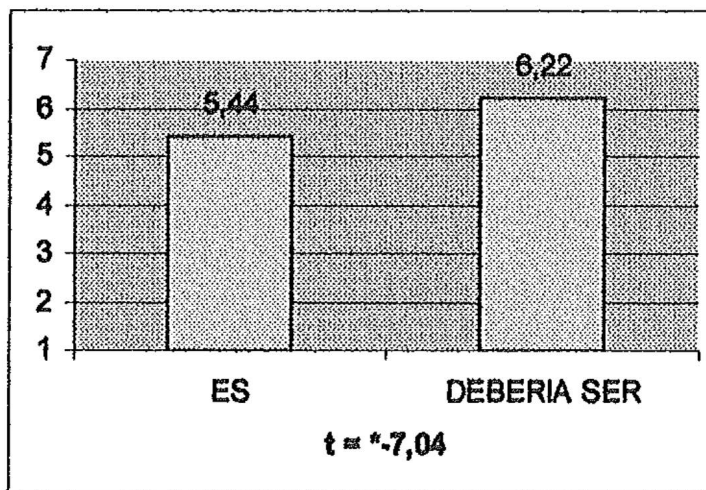


Figura 14: Como es y como debería ser la sociedad con relación al colectivismo familiar según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con puntuaciones medias de 5.44 para como es la cultura, 6.22 para como debería ser, coeficientes de variación de 0.14 y 0.08 respectivamente y t de -7.039, la dimensión del colectivismo familiar representa, en orden descendente, la octava diferencia más significativa en esta sección del estudio sobre como se percibe actualmente la cultura social de Bucaramanga, y como se desea que llegue a ser esta. Lo cual indica que los mandos medios encuestados, en forma homogénea, consideran que a) los niños de su sociedad deberían enorgullecerse de los logros de sus padres, y estos de los logros individuales de sus hijos, b) para los miembros de esta sociedad debería ser importante que ésta fuera vista positivamente, y c) todos deberían enorgullecerse de ser parte de ella.

Lo que se desea, resumiendo las afirmaciones de Hofstede, es un tipo de cultura en la que a) prima una estructura familiar extendida; b) el contacto social sea intenso y continuo; c) el saber mantener la armonía con el entorno social sea una virtud importante, d) la confrontación directa se considere indeseable; e) se compartan los recursos; f) las obligaciones de la familia sean también rituales; y g) las opiniones sean predeterminadas por la pertenencia a un grupo.

En estas sociedades, después de la armonía, como concepto importante, se encuentra la vergüenza, que supera el sentido de culpa generado por la conciencia individual que funciona como guía personal, en que si un miembro de un grupo viola una norma social, el sentimiento de responsabilidad se asume no individual sino colectivamente, haciendo que todo el grupo se sienta avergonzado. Así, la culpa es individual y la vergüenza es un sentimiento de índole social, que a diferencia del primero, despierta en la medida que la falta sea o no conocida por otros y no en la falta misma (Hofstede, 1999).

Otro concepto valioso dentro de las sociedades con el alto colectivismo familiar que los encuestados esperan, es el que Hofstede llama “perder la cara”, en el sentido de ser humillado, por las acciones propias, o por las de las personas más cercanas a él, al no cumplir los requerimientos esenciales que la posición social le exige. Este concepto es equiparable con el de “amor propio”.

En este tipo de sociedad, preferido por los encuestados, se aprende desde la primera infancia a distinguir entre grupo interno y grupos externos, y se continua con esta diferenciación al llegar a la escuela, al colegio, la universidad, y cualquier otro grupo u organización de carácter laboral o no.

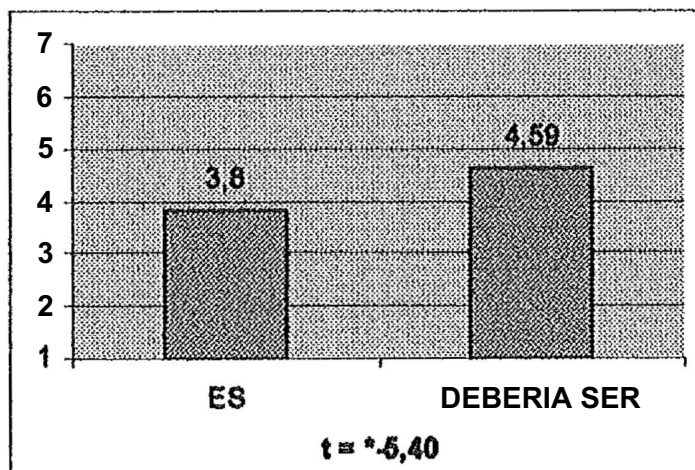


Figura 15: Como es y como debería ser la sociedad con relación a la igualdad de género según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La novena y última diferencia significativa para como es y como debería ser la cultura social de Bucaramanga, esta dada para los valores, actitudes y comportamientos que involucran la igualdad de género. Con medias de 3.85, y 4.59 para como es y como debería ser la cultura, coeficientes de variación de 0.15 y 0.16 respectivamente, y una t de -5.430, las puntuaciones de esta dimensión demostraron que los encuestados, en

forma homogénea, desean sociedades más feministas en las cuales se minimicen las diferencias entre los roles y estatus de hombres y mujeres, estimulando a las últimas a obtener educación superior, participar en más programas atléticos, y ocupar más posiciones de liderazgo. Esto puede deberse en parte, a que la mayor parte de la población que participo en este estudio, esta conformada por mujeres (59% según los datos sociodemográficos presentados en este estudio).

Este resultado concuerda con lo encontrado por Cuélla (2000), en la investigación que realizó para analizar las diferencias entre la idiosincrasia de las regiones del atlántico, el pacífico, las zona oriental y central de Colombia, y su distrito capital, dado que muestra que la dependencia percibida de la mujer en relación a la autoridad masculina, ha ido disminuyendo y tiende a desaparecer, reemplazada por nuevos intereses como las oportunidades de estudio y desarrollo profesional, así como por su papel tradicional de madre. Así, se está, y se seguirá, rompiendo con los comportamientos que en alguna oportunidad hicieron que Gutiérrez de Pineda (1968), Calle y Morales (1994), caracterizaran “el complejo cultural santandereano” como una comunidad en la que prima la creencia de una superioridad del hombre sobre la mujer.

En resumen, según los resultados obtenidos con la encuesta Betha, existen percepciones comunes entre los mandos medios de las entidades del sector financiero de Bucaramanga sobre los aspectos culturales de su sociedad y más específicamente sobre la forma en que esta debe cambiar. Así, con coeficientes de variación de 0.09 ha 0,25 para como es la cultura (0.09 para elitismo o distancia del poder, 0.14 para colectivismo familiar, 0.15 para evitación de la incertidumbre, orientación al futuro e igualdad de género, 0.18 para orientación al desempeño y agresividad, y 0.21 para colectivismo

versus individualismo, y 0.25 para orientación humana) y de 0.08 a 0.23 para como debería ser (coeficiente de variación de 0.08 para colectivismo familiar y orientación humana, 0.15 para orientación al futuro, 0.16 para igualdad de género, 0.17 para evitación de la incertidumbre, 0.18 para asertividad o agresividad y 0.23 para elitismo o distancia del poder), los sujetos participantes en este estudio manifestaron en forma homogénea su deseo por una sociedad menos agresiva (es de 5.04, debería ser de 3.92, y t de 7.92) y menos elitistas (es de 5.95, 3.06), orientada hacia: a) el colectivismo en la relación entre padres e hijos, y la importancia social de la familia (colectivismo II \approx 6.72); b) la excelencia, el mejoramiento continuo, el desempeño sobresaliente y el logro de resultados (orientación al desempeño \approx 6.04); c) el altruismo, la justicia, la compasión, la amistad, la sensibilidad, la generosidad, la tolerancia y la preocupación por los demás (orientación humana \approx 5.46); d) el futuro (5.28); e) la lealtad al grupo por encima de los intereses individuales (colectivismo I \approx 5.18); f) el desarrollo de normas y procedimientos que ayuden a disminuir la incertidumbre de los eventos futuros (orientación al futuro 4.74); y por último, g) la minimización de las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres (igualdad de género \approx 4.59). Todo lo cual, como se mencionó anteriormente implica cambios significativos en los valores actuales de cada una de las nueve variables consideradas en este estudio (t obtenidas entre 23.09 y -5.40), según reportan los datos contenidos en la tabla 8.

Con respecto a este nivel cultural (el social) y sus dos manifestaciones (es y debería ser), Arzuaga (2002) encontró las mismas tendencias al cambio que en este trabajo se describen, estableciendo que el deseo de que la sociedad de Bucaramanga sufra las transformaciones anteriormente mencionadas, es compartido no solamente por

los mandos medios del sector financiero en cuestión, sino también por estos y sus homólogos en el sector de la confección de ropa para dama.

Cultura organizacional

En esta sección del documento, se presentan los resultados correspondientes a las creencias que tienen los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, sobre su cultura organizacional, a partir de los datos que se muestran en la tabla 9. Ella está conformada por una columna que lista las nueve dimensiones que se están estudiando (DIMENSIONES), y otras seis columnas divididas en dos grupos, que exhiben la media (X), la desviación estándar (DESV), y el coeficiente de variación (COEF. VAR) obtenidos en cada dimensión para las manifestaciones de cómo ES y cómo DEBERIA SER la cultura, a las cuales se suma la columna t, con los valores obtenidos al calcular las diferencias existentes entre las medias de cómo ES y cómo DEBERIA SER la Organización.

Tabla 9

Características culturales desde la percepción que tienen los empleados de mando medio del sector financiero de Bucaramanga a cerca de como es y como debería ser su cultura organizacional.

DIMENSIONES	CULTURA ORGANIZACIONAL						
	ES			DEBE SER			t
	X	DESV.	COEF. VAR.	X	DÉSV.	COEF. VAR.	
1. ORIENTACION AL FUTURO	5.11	0.85	0.10	5.84	0.5	0.09	*-7.33
2. COLECTIVISMO FAMILIAR	5,64	0.75	0.13	6.16	0.68	0.12	*-4.32
3. ELITISMO O DISTANCIA DEL PODER	5.25	0.74	0.20	4.80	0.39	0,14	*3.73
4. ORIENTACION HUMANA	4.77	0.86	0.18	5.35	0.85	0.17	*-3.47
5. ORIENTACION AL DESEMPEÑO	5.18	1.01	0.15	5.62	0.48	0.22	*-3.25
6. IGUALDAD GENERO	4.87	0.49	0.13	4.70	0.33	0.25	*2.02
7. EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE	5.37	1.13	0.21	4.96	0.99	0.2	1.96
8. ASERTIVO)AD O AGRESIVIDAD (MASCULINIDAD/ FEMINIDAD)	3.14	1.09	0.41	3.23	0.75	0.23	-0.47
¿COLECTIVISMO VERSUS INDIVIDUALISMO	4.05	0.71	0.25	4.00	0.34	0.23	0.43

* diferencias significativas para una t critica de 2.01

Como se dijo anteriormente, la tabla 9, presenta los resultados encontrados en el estudio de la cultura organizacional de las entidades del sector financiero de Bucaramanga, referentes a las nueve dimensiones de estudio que serán graficados y analizados a continuación, en orden de importancia (de mayor a menor), teniendo en cuenta los puntajes t obtenidos al comparar la media de las prácticas institucionales manifestadas en “como es” la cultura, con las de los valores organizacionales

manifestados en “como debería ser” en cada una de las nueve dimensiones mencionadas, así: orientación al futuro (figura 16), colectivismo familiar (figura 17), elitismo o distancia del poder (figura 18), orientación humana (figura 19), orientación al desempeño (figura 20), igualdad de género (figura 21), evitación de la incertidumbre (figura 22), asertividad o agresividad (masculinidad / feminidad) (figura 23), y colectivismo versus individualismo (figura 24).

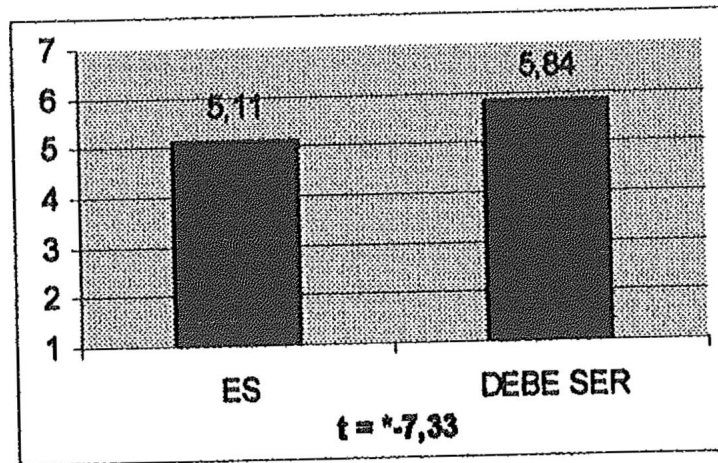


Figura 16: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación al futuro según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con una t de -7.33 , la dimensión cultural que refiere a la orientación al futuro obtuvo la diferencia significativa más alta en el estudio sobre como es (5.11) y como debería ser (5.84) la cultura organizacional, lo cual quiere decir, que en forma homogénea (coeficientes de variación de 0.10, y 0.09 para como es y como debería ser la cultura respectivamente) los encuestados, desean que se asuma la planeación como una forma de alcanzar el éxito en las instituciones dentro de las cuales trabajan, haciendo de ella una norma de conducta organizacional.

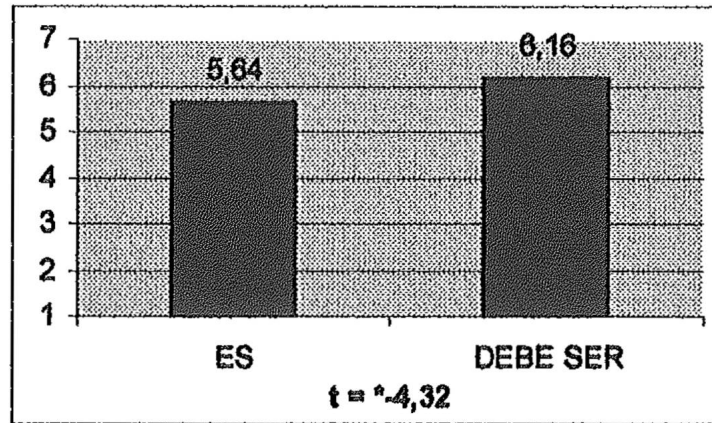
Al respecto, Hamel y Prahalad (1994) plantean que ante las nuevas y complejas realidades del mundo de los negocios, hay necesidad de complementar la orientación al mercado o al cliente, que hasta ahora ha funcionado en la mayoría de las organizaciones empresariales alrededor del globo, como paradigma de una adecuada gestión, con una orientación al futuro.

En la orientación al mercado, los directivos centran toda su atención, en la satisfacción de las necesidades actuales de los clientes, y no se preocupan por crear nuevos productos y nuevas tecnologías que satisfagan las necesidades que éstos tendrán en el futuro. Los empresarios dedican todo su tiempo en mantener los canales de distribución bien atendidos, sin dedicarse a la búsqueda de los canales con los cuáles la empresa contactará a los clientes en el futuro. La empresa dedica sus mayores esfuerzos, en analizar los competidores actuales, sin mirar cuáles serán los competidores con los que se enfrentará después, llevando a que muchas compañías, en el ámbito mundial, confiadas en este tipo de orientación, hayan venido viendo con tristeza, como sus márgenes de rentabilidad se deterioraban progresivamente, perdían su participación en el mercado, cedían su liderazgo muchas veces ante competidores apenas entrantes en la industria, y asumían otras consecuencias traumáticas (Hamel y Prahalad, 1994).

Así, si la empresa quiere mantener su liderazgo y los márgenes de rentabilidad previstos, deberá empezar un proceso de arquitectura estratégica, consistente en construir futuro, lo cual representa dedicar tiempo a reflexionar y analizar el mañana (pre - actividad), y que todas las estrategias, tácticas, acciones y decisiones de hoy se encaminen a alcanzar la visión de futuro establecida y compartida (pro - actividad).

Para lograr esta orientación al futuro, por parte de las organizaciones empresariales, existen diversas disciplinas que se pueden y deben estudiar, cada una con

sus propias metodologías o herramientas, tales como: la prospectiva estratégica, la planeación por escenarios o la tradicional planeación estratégica.



UNAB - BIBLIOTECA

Figura 17: Como es y como debería ser la organización con relación al colectivismo familiar según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La dimensión de la cultura organizacional que refiere al Colectivismo familiar obtuvo medias de 5.64 y 6.16 para como es y como debería ser la cultura, y t de -4.32, representa la segunda diferencia más significativa, encontrada dentro del grupo de resultados que en esta sección se analizan, indicando, que los encuestados tienen la percepción, homogénea según los coeficientes de variación obtenidos (0.13 y 0.12 para como es y como debería ser la cultura) de que los miembros de la organización deberían a) sentir lealtad hacia esta; b) enorgullecerse de los logros de los jefes, y estos también de los logros de sus empleados; c) enorgullecerse de trabajar en esa organización; d) preocuparse por que la organización sea vista positivamente por otras entidades; y e) molestarse si externamente se hicieran comentarios negativos sobre la organización.

Según Hofstede (1999), en las organizaciones colectivistas, en el sentido familiar, que desean los encuestados, el proceso de contratación, siempre tiene en cuenta

el grupo, y frecuentemente se da preferencia a la contratación de familiares, de jefes y empleados de la institución, bajo la creencia de que con esto se reducen los riesgos, dado que estos familiares van a preocuparse por mantener la buena reputación familiar, ayudando a mejorar la entidad. El mismo sitio de trabajo se suele convertir en un grupo interno en el sentido emocional, en el que se tiene muy en cuenta el punto de vista moral, al observar la relación entre los empleados y los jefes, y se acuerdan psicológicamente obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad. Este es el modelo típico de las relaciones laborales en Japón, donde el escaso rendimiento no es motivo suficiente para despedir a un empleado, y una mejor oferta salarial no es razón válida para terminar con un empleo.

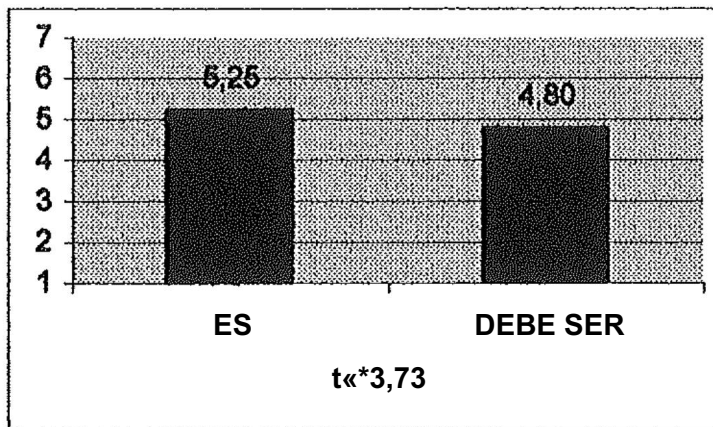


Figura 18: Como es y como debería ser la organización con relación al elitismo o la distancia del poder según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con medias de 5.25 y 4.80, y coeficientes de variación de 0.20 y 0,14 para como es y como debería ser la cultura, la dimensión cultural del Elitismo o distancia del poder obtuvo una t de 3.73 que representa la tercerq diferencia más significativa entre las medias comparadas en esta sección de la investigación. Esto indica que en los sujetos

participantes existe la concepción homogénea de las medidas actuales de elitismo, deben ser reducidas a fin de que en sus organizaciones: a) la influencia personal este más basada en la habilidad y contribución del individuo a la organización que en la autoridad de su posición; b) que los subordinados puedan cuestionar a sus líderes cuando estén de acuerdo con ellos; c) que se abandonen los privilegios especiales que se otorgan solo por el rango y la posición; y d) que se permita que los empleados participen en la toma de las decisiones organizacionales más importantes.

Los valores de esta dimensión, según lo expuso Hofstede en su libro sobre el software mental (1980), brindan información importante sobre las relaciones de dependencia dentro de una organización. Así, cuando el puntaje obtenido es pequeño, la dependencia de los empleados con respecto al jefe es limitada, y se prefiere un estilo consultivo en la toma de decisiones (hay interdependencia entre los empleados y los jefes). Mientras que cuando se percibe que la distancia del poder es elevada, se está mostrando también, que se percibe una alta dependencia de los empleados con respecto a los jefes. Ante esto último, se puede responder, aceptando la diferencia; y por ende, prefiriendo un estilo de dirección autocrático o paternalista, o rechazándola creando contradependencia, es decir, una dependencia en forma negativa.

En el caso de las organizaciones del sector financiero de Bucaramanga, al manifestarse un deseo de reducción en los índices de distancia jerárquica (distancia del poder), también se está manifestando que existen relaciones de contradependencia, cierto rechazo ante los modelos actuales de liderazgo y anhelo de relaciones más participativas.

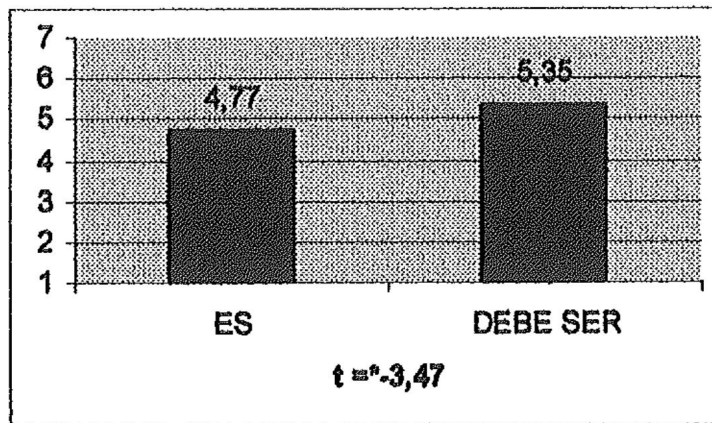


Figura 19: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación humana según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

En la dimensión de la orientación humana, con coeficientes de variación de 0.18 y 0.17 para como es (4.77), y para como debería ser la cultura social (5.35), se obtuvo una diferencia significativa (t de -3.47), lo cual permite afirmar que los mandos medios encuestados desean que sus organizaciones se orienten a valores culturales más humanistas, por los que se apoye y recompense a la gente por ser altruista, generosa, justa, compasiva, sensible y tolerante a los errores de los demás.

A propósito, Davis y Newstrom (1991), en su libro sobre comportamiento humano en el trabajo, explican los métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, entre los que se cuentan, el enriquecimiento del trabajo, cuyo objetivo es propender por una mejoría en la calidad de vida de los empleados, al mismo tiempo que se obtiene un incremento en la productividad de la organización. Estos programas involucran el rediseño de aspectos de la vida laboral, como: la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral, la salud ocupacional, la

participación en el diseño de puestos, el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre jefes y subordinados.

Según los mismos autores, el término enriquecimiento del trabajo fue acuñado por Frederick Herzberg, y se basa en su investigación de los factores de motivación e higiene, esto puede realizarse agregando más motivadores a un empleo para hacerlo más gratificante; o expandiendo el número de tareas con el fin de que tenga mayor variedad; como beneficio de este proceso se encuentran; a) el enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorealización; b) una satisfacción, autorealización y mayor motivación interna; c) mejor desempeño y productividad y d) reducción de la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. Son cinco las dimensiones centrales que específicamente ofrecen este enriquecimiento, ellos refieren a la variedad, identificación y significado de la tarea, además de la autonomía y la retroalimentación del desempeño.

Pero el enriquecimiento del trabajo no es aplicables a todo tipo de situaciones, ya que es contingente a las actitudes de los empleados y a su capacidad para manejar tareas enriquecidas, así por ejemplo, parece aplicarse más a los empleados de nivel alto que a lo? de bajo nivel, también es afectado por las condiciones tecnológicas del lugar de trabajo y por la vinculación de este con labores realizados en otros departamentos o sucursales de la misma empresa.

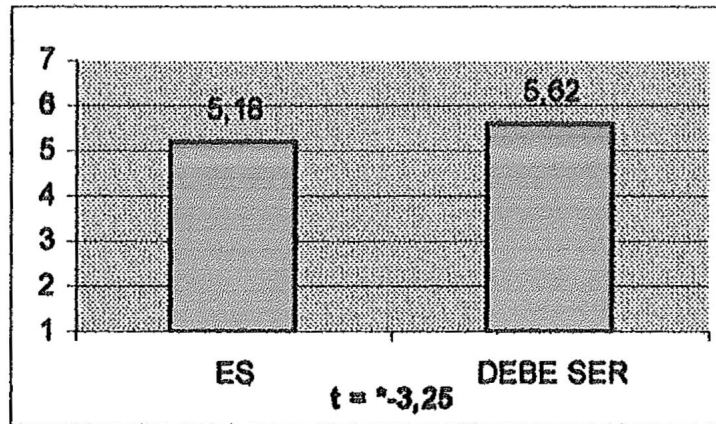


Figura 20: Como es y como debería ser la organización con relación a la orientación al desempeño según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con puntuaciones medias de 5.18 para como es la cultura, 5.62 para como debería ser, coeficientes de variación de 0.15 y 0.22 respectivamente, y t de -3.25, la dimensión de la orientación al desempeño, representa, en orden descendente, la quinta diferencia más significativa para esta parte de la investigación. Con esto, los empleados del sector financiero de Bucaramanga que fueron encuestados manifestaron el deseo de que sus organizaciones se orienten a la excelencia, el mejoramiento continuo y al logro de resultados, motivando a los empleados a esforzarse cada vez más por lograr un mejor desempeño, estableciendo recompensas que se basen únicamente en él, y recompensando las innovaciones que se hagan por mejorarlo.

Actualmente, menciona Latzko (1998), el tipo de control de calidad que necesitan los intermediarios financieros, viene impuesto por los cambios que ha experimentado recientemente este sector productivo, y que coinciden con la introducción masiva del uso de las computadoras. Aunque al principio, estos se utilizaron sobre todo para el procesamiento de cheques y la contabilidad, actualmente se ve la computadora

como el origen de un incremento de la eficiencia y una fuente de información útil e imprescindible. Esta automatización de las operaciones financieras, ha traído consigo la necesidad de mejorar el control de calidad, haciendo que los métodos que se empleaban anteriormente no sean ya prácticos ni llamativos por mas costos.

Antes de Cristo el banquero mismo era quien controlaba la calidad de sus servicios (auditoría interna). En la época romana, los clientes podían acudir a las autoridades si aquellos no actuaban de acuerdo con la ley, que entre otras cosas, les exigía llevar libros de caja, diarios y libros de cuentas, y sus operaciones estaban sujetos a inspecciones de carácter oficial, parecidas, sin duda, a los exámenes que realizan en la actualidad las autoridades bancarias (auditoría externa). Este sistema de inspectores de control de calidad y de rigurosas sanciones contribuyó a la larga vida del Imperio Bizantino y sobrevivió hasta el siglo XX. Aunque las sanciones que se imparten hoy, no son tan entes como las que se imponían anteriormente, todavía existe en muchas entidades de intermediación financieras una persona que realiza funciones de control para descubrir quiénes son los que cometen errores y permitir que se adopten las oportunas medidas. (Latzko, 1998).

Formulados por W.A. Shewhart en los laboratorios Bell, a finales de 1920, hoy día, para el control de calidad en el sector financiero se emplean los llamados métodos estadísticos, que tienen una base matemática, son económicos y eficientes. Entre ellos se encuentran tres especialmente adecuadas para el trabajo de la intermediación financiera, estos son: el muestreo por aceptación, el control del proceso, y los estudios especiales. El primero se utiliza con la intención de garantizar que los materiales (como cheques) se van a comportar de acuerdo con las previsiones. El segundo consiste en la recogida y análisis de datos a partir de las técnicas estadísticas, para establecer la

equidad de proceso de un sistema. Y el tercero, consiste en emplear los métodos estadísticos para la solución de problemas específicos como el muestreo de archivos de datos para explorar la información (Latzko, 1998).

Hay muchos otros métodos para el control de la calidad, entre ellos se encuentra el procesamiento de operaciones (en inglés, Evolutionary Operations Processing-EVOP) y el diseño de experimentos. (Latzko).

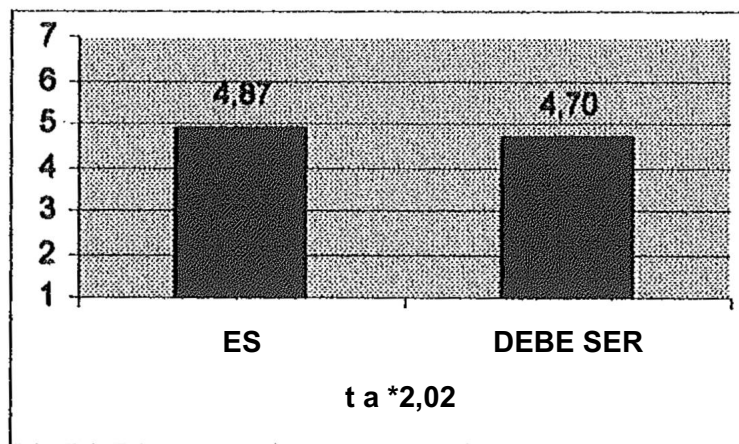


Figura 21: Como es y como debería ser la organización con relación a la igualdad de género según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con una t de 2.02, la dimensión cultural de la igualdad de género representa la sexta diferencia significativa encontrada con relación a como es y como debería ser la cultura organizacional. Las medias de 4.87 y 4.70, y los coeficientes de variación de 0.13 y 0.25 obtenidos para ella, indican que los encuestados, en forma relativamente homogénea, desean reducir las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres, motivándolo por igual su desarrollo profesional, permitiendo el ingreso de más mujeres en posiciones de autoridad.

En relación a esto, los datos sociodemográficos que se obtuvieron en el presente estudio, confirman una vez más el ingreso y aumento de la participación de la mujer en el mundo laboral y/o de negocios, desplazando muchas veces a los hombres, en las posiciones directivas que tradicionalmente se consideraban de su competencia. Es así, como en el sector financiero de Bucaramanga, el 59% de los mandos medios encuestados son mujeres, mostrando una superioridad numérica significativa, sobre los hombres que solo ocupan el 41% de estos cargos.

Al respecto, la bibliografía que trata sobre el tema de las diferencias de género en la capacidad de manejo de un negocio, sugiere que los empresarios y las empresarias tienen motivaciones, destrezas y niveles ocupacionales muy diferentes, como también destacan las diferencias entre los factores que para hombres y mujeres contribuyen al proceso de inicio de sus negocios, especialmente en términos de sistemas de soporte, fuentes de financiamiento y restricciones. Por tanto, se puede decir que para el sector financiero de Bucaramanga, las capacidades, las habilidades, y los estilos femeninos para los negocios, son los que actualmente se consideran más útiles y productivos.

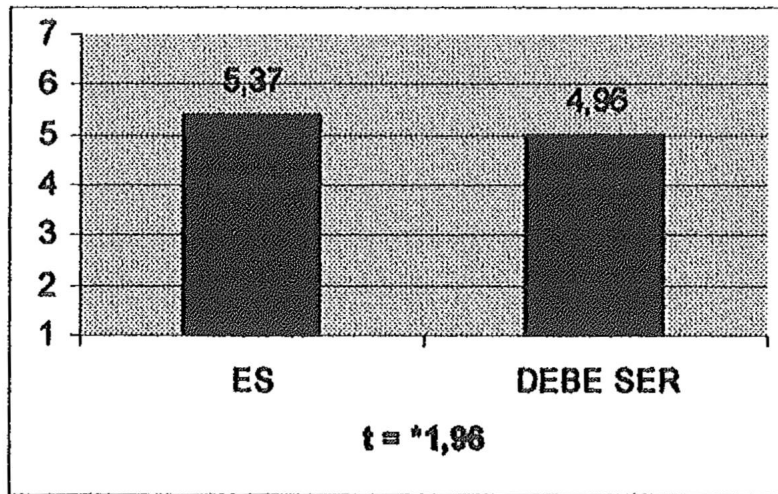


Figura 22: Como es y como debería ser la organización con relación a la evitación de la incertidumbre según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

Con t de 1.96, y medias de 5.37 y 4.96, la Evitación de la incertidumbre fue una de las dimensiones en las que no se presentó diferencias significativas al comparar como es y como debería ser la cultura organizacional de los encuestados. Por lo anterior, y por los coeficientes de variación encontrados (es 0.21, y debería ser 0.20), se puede afirmar que los mandos medios de este sector económico de Bucaramanga, consideran que las normas y procedimientos desarrollados para disminuir la incertidumbre de los eventos futuros en sus organizaciones son las adecuadas, cubren el número de situaciones suficientes para mantener el control de la incertidumbre que manifiestan como ideal (4.96).

En relación a esto, Ogliastri (2001), mencionó que los negocios en Colombia, normalmente escriben reglas y regulaciones, por ejemplo: determinadas formas de trabajar, pero excepciones a las reglas y pedidos, y cambios de último minuto, también son considerados de gran importancia. Por consiguiente, esta cultura funcionando de este modo, tiene tolerancia y ambigüedad en los cuáles permite el desarrollo de

implicaciones positivas como la flexibilidad, imparcialidad, creatividad, la innovación, el reflejo, la capacidad de reflexión sobre la obra, y la habilidad de manejar emergencias.

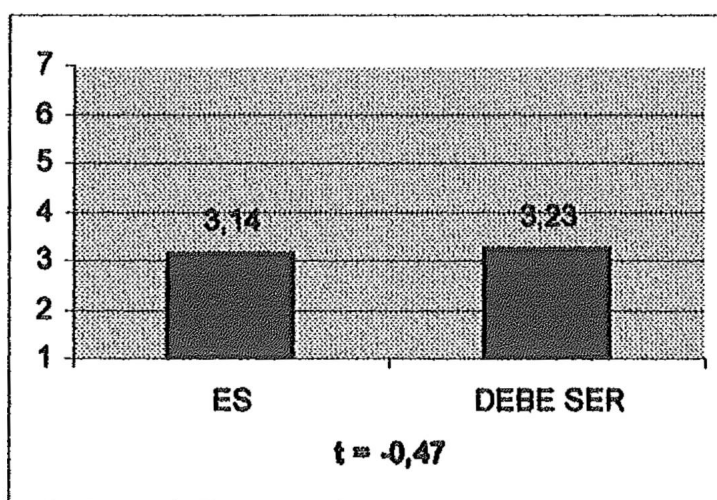


Figura 23: Como es y como debería ser organización con relación a la asertividad o la agresividad según los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga

La asertividad o agresividad es otra de las dimensiones en la que no se encontró diferencia significativa (t de -0.46) al comparar como es (3.14) y como debería ser (3.23) la cultura organizacional, con lo que los encuestados manifiestan percibir como adecuados o muy cercanos a su ideal, los niveles de agresividad, dominancia, afirmación y dureza empleados en sus organizaciones en el desarrollo de sus actividades diarias.

Otro punto que llama la atención en las puntuaciones de esta variable, es el elevado coeficiente de variación obtenido para como se percibe actualmente la cultura (0.41), lo cual hace de este índice, la única puntuación que en este estudio de la cultura social y organizacional sobrepasa el criterio de 0.25 establecido por los diseñadores originales del instrumento, para determinar que existió homogeneidad en las respuestas

dadas por los encuestados. Lo cuál, puede deberse, a que en el cuestionario se iguala asertividad con agresividad, término que en un país violento como Colombia, denota, para muchos, sentimientos negativos, de preocupación y angustia.

Aunque dicha agresividad, tiene para las organizaciones sus puntos positivos porque genera comportamientos de autoafirmación, la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo, en el negocio de los intermediarios financieros (la compra y venta de un único producto: dinero), la confianza y la calidad del servicio que se preste a los clientes es tan básico para triunfar y mantenerse, que a la par de los valores masculinos que hacen hincapié en los resultados, deben funcionar los valores femeninos, entre los que cuentan, según Hofstede (1980), la calidez interpersonal, la humanización del trabajo, la resolución de los conflictos mediante el compromiso y la negociación, y la atención y cuidado con los demás.

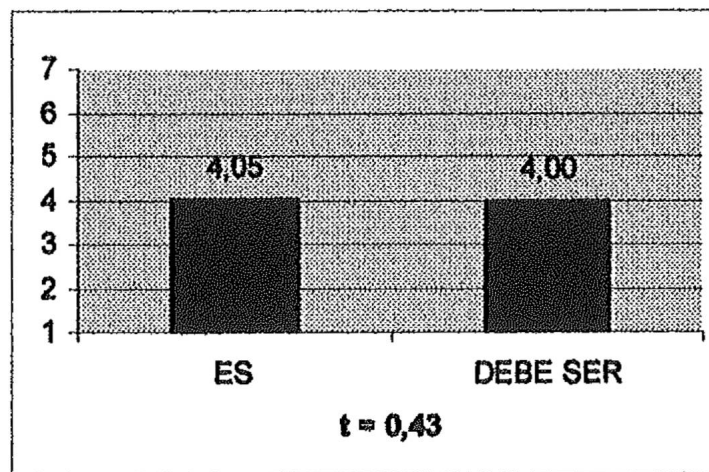


Figura 24: Como es y como debería ser la organización con relación al colectivismo versus individualismo según los mandos medios-dél sector financiero de Bucaramanga

La dimensión del colectivismo versus el individualismo alcanzó el estadístico t más bajo (0.42) en el conjunto de medias que se comparan al describir la cultura

organizacional del sector financiero de Bucaramanga (es 4.05, debería ser 4.00), con ello, los mandos medios participantes expresan que perciben como adecuada el manejo que su organización tiene actualmente de los valores involucrados con esta variable que se relacionan con si se propicia la lealtad al grupo aún si se perjudica al individuo, si el sistema de pagos y recompensas esta orientado a maximizar los intereses colectivos o los intereses individuales, si se valora más la cohesión de grupo o el individualismo y si ser aceptado por los demás miembros del grupo es muy importante.

Siguiendo a Hofstede (1999), esto querría decir, que los encuestados consideran que en sus organizaciones existe equilibrio entre la importancia dada a lograr, en el polo individualista, "metas laborales" como: a) un trabajo que deje suficiente tiempo para la vida personal o familiar; b) una libertad considerable para adoptar un planteamiento propio del trabajo; c) un trabajo estimulante, que permita lograr una sensación de realización personal, y en el polo colectivista: d) oportunidades de formación, de perfeccionar las habilidades propias o adquirir algunas nuevas; e) buenas condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado, etc.) y f) utilizar plenamente las habilidades y capacidades propias en el trabajo. Con lo cuál, se sienten satisfechos, por tanto, no desean que esto cambie en el futuro de su organización.

Estos seis aspectos, que no agotan totalmente la distinción entre individualismo y colectivismo, fueron adaptadas en el cuestionario aplicado por Hofstede a los empleados de IBM, de diferentes partes del mundo, considerando que el tiempo, la libertad y el reto personal son tres factores que recalcan la independencia del empleado con respecto a la organización ; y las otras tres metas laborales, de formación, condiciones de trabajo, y utilización de las habilidades, se refieren a cosas que la organización hace por el

empleado, destacando la dependencia que éste puede llegar a sentir respecto a su organización, lo cuál, es indicio de la existencia de valores colectivistas.

En síntesis, en el estudio de la cultura organizacional del sector financiero de Bucaramanga se encontró que existen diferencias significativas en seis de las nueve dimensiones que involucra la investigación, estos son, en orden descendente: orientación al futuro (-7.33), colectivismo familiar (-4.32), elitismo o distancia del poder (3.73), orientación humana (-3,47), orientación al desempeño (-3.25), e igualdad de género (2.02). De estos, se desea que aumenten los valores relacionados con la cultura actual en cuatro dimensiones que son orientación al futuro (es de 5.11 a debería ser de 5.84), colectivismo familiar (de es 5.64 a 6.16), orientación humana (de es 4.77 a debería ser 5.35), y orientación al desempeño (de es 5.18 a debería ser 5,62). Mientras se desea que disminuyan los valores actuales referentes al elitismo (de es 5.25 a debería ser de 4.80) e igualdad de género (de es 4.87 a debería ser 4.70).

En las tres dimensiones restantes, correspondientes a la evitación de la incertidumbre (t de 1.96), asertividad o agresividad (t de -0.46) y colectivismo versus individualismo (0.42), no se encontraron diferencias significativas (t crítica de 2.01) al comparar las percepciones que tienen los encuestados de como es y como debería ser la cultura organizacional, y por tanto se puede decir que los encuestados se encuentran satisfechos con los valores actuales de estas dimensiones y no consideran necesario que se de un cambio con relación a ellos.

También se puede afirmar que entre el trabajo realizado por Arzuaga (2002), en el sector de la confección de ropa para dama, en la ciudad de Bucaramanga, y el presente informe sobre el sector financiero de la misma ciudad, existen coincidencias en tomo a la cultura organizacional porque en ambas, los directivos de mando medio desean un

incremento de las actitudes y comportamientos relacionados con la igualdad de género, el colectivismo familiar, la orientación al futuro, al humanismo y al desempeño, al mismo tiempo que desean mantener los valores actuales de la evitación de la incertidumbre, y la asertividad o agresividad organizacional. Pero se diferencian en lo concerniente a la distancia del poder, porque en el sector financiero se percibe un grado de elitismo que es necesario reducir, mientras que los encuestados del sector de confecciones de ropa para dama, se muestran de acuerdo con el manejo actual que organizacionalmente se le está dando al poder, y por tanto, no desean que su cultura se modifique en este aspecto. Otra dimensión en la que se diferencian, es en el colectivismo versus el individualismo pero esta vez, es en el sector financiero donde hay satisfacción con los valores actuales y por ende, no se desean cambios, mientras que en el sector estudiado por Arzuaga, si se percibe la necesidad de una transformación cultural que promueva un mayor interés por el bienestar colectivo que por el individual.

Liderazgo

La figura 25 es una gráfica de barras que muestra los puntajes promedios alcanzados por cada uno de los veintiún factores de liderazgo que se miden en esta investigación, de acuerdo con ella, y considerando que la media de medias dio 4.67, y la desviación estándar fue de 1.25, todos los factores que alcanzaron promedios por encima de 5.92 (la media de medias más una desviación estándar) son considerados como contribuidores del liderazgo eficaz, todos los que tienen promedios por debajo de 3.42 (la media de medias menos una desviación estándar), son inhibidores, y todos los que están entre 3.42 y 5.92 son considerados contingentes. Así, se puede afirmar que para los encuestados siete de estos veintiún factores contribuyen al liderazgo sobresaliente, seis lo inhiben y ocho lo son contingentes.

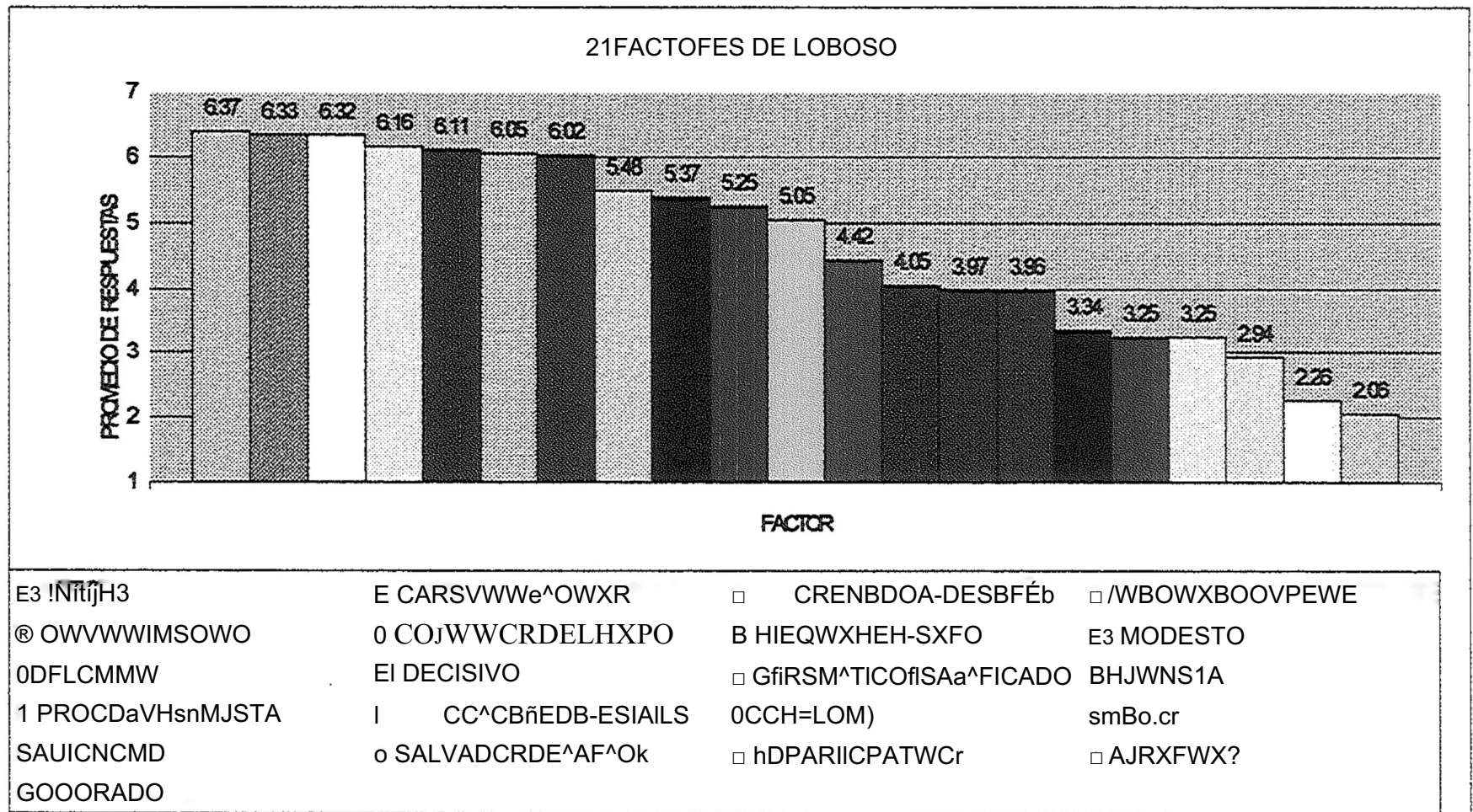


Figura 34 Puntuaciones promedio para veintiún factores del liderazgo que se estudian en esta investigación

Los siete primeros corresponden en orden descendente a: integro (6.37), inspirador (6.33), orientado al desempeño (6.32), administrados competente (6.16), visionario (6.11), colaborador del equipo (6.05), e integrador del equipo (6.02). Los seis inhibidores son: malévolo (3.34), autónomo (3.25), salvador de apariencias (3.25) no participativo (2.94), autocrático (2.26) y auto centrado (2.06). Y los ocho contingentes: modesto (5.48), diplomático (5.37), decisivo (5.25), sacrificado (5.05), humano (4.42), auto proteccionista (4.05), consciente del estatus (3.97), conflictivo (3.96).

Considerando los objetivos de este trabajo, el análisis de resultados que se realiza a continuación, se concentrará solo en la descripción de los ya mencionados siete características que los mandos medios del sector financiero consideran propias del liderazgo eficaz.

Así, siguiendo a Dallas Costa (1999), en relación al factor que más destacaron los encuestados, la integridad (6.37), se puede afirmar que los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, consideran que el comportamiento de los líderes debe estar enmarcado en principios éticos como la coherencia, la credibilidad y la confianza, porque son los factores que la fundamentan. La coherencia, es lo que permite articular lo que se dice con lo que se hace, el pensamiento con la acción, la teoría con la práctica, ella constituye el mejor indicio de la rectitud del comportamiento del líder y su ausencia es generadora de desconfianza. La credibilidad, es fimo en gran parte del comportamiento coherente desarrollado a largo plazo, ella se construye a fuerza de acciones, esta basada en hechos, en todo lo que se realiza día a día. La confianza, nace cuando las personas de una organización creen en la actuación del líder, cuando este se ha ganado la confianza de la gente, ella es tan difícil de ganar como fácil de perder, es algo que se merece, la otorgan los demás. Las empresas que generan confianza y tratan

con respeto a su gente tienen mayores probabilidades de éxito, en el supuesto contrario, la ausencia de confianza dificulta el ejercicio del liderazgo, y limita las posibilidades de crecimiento de la entidad.

Por otro lado, el atributo de inspirador (6.33), hace del líder excepcional de los participantes en esta investigación, una persona positiva, generalmente optimista y confiado; estimulador, que da ánimo, confianza y/o esperanzas mediante estímulos y consejos; promotor de la moral; entusiasta, dinámico y sobre todo, motivador, ya que estimula a otros a hacer esfuerzos por encima y más allá de lo que exige el deber, e incluso llegar a hacer sacrificios personales (ogliastri y colaboradores 2001).

Mientras que al ser orientado al desempeño (6.32), este líder, establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel, mostrándose ambicioso y progresista, valora la excelencia y aspira a grandes estándares de producción. Es el liderazgo orientado al logro que según la teoría del camino meta, incrementa las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño aun cuando las tareas estén estructuradas ambiguamente. Y es, también, la persona orientada al logro que según McClelland, se caracteriza por su deseo de desarrollo y crecimiento, por considerar el logro como importante en sí mismo, y por ser muy persistente a la hora de superar los obstáculos que se atraviesan entre él y sus metas (Danis y Newstrom, 1996).

Como administrador competente que debe ser (6.16), el líder ideal para los encuestados es capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de individuos; es metódico, astuto, y tiene habilidad para manejar complejos de oficinas y sistemas administrativos. Al mismo tiempo que por ser visionario (6.11), este líder del sistema financiero de Bucaramanga, piensa en grande en nuevas cosas, busca y

obtiene información completa de quienes lo rodean y de expertos para satisfacer necesidades individuales actuales ; determina metas a corto, mediano y largo plazo y programa su obtención; enrola a la gente en su misión y causa; utiliza símbolos, palabras y comportamientos para motivar a las personas, aclarándoles como su trabajo encaja en el contexto global de la organización. Las personas que trabajan para líderes visionarios entienden que su trabajo importa y ven en este liderazgo un maximizador del compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización.

Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder visionario define estándares que hacen funcionar en la realidad su visión, cuando da feedback sobre su desempeño -tanto positivo como negativo- esta determinando si esta ayudando a conseguir la visión. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas. Por otra parte, generalmente deja espacios para la flexibilidad, esto es, para que el empleado enriquezca su propio trabajo.

Para los encuestados, sus directivos, además de ser íntegros, inspiradores, orientados al desempeño, administrativamente competentes y visionarios, también deben ser colaboradores e integradores del equipo (6.05 y 6.02 respectivamente), lo que les implica, en primer lugar, según Ogliastri (2001), asumir el papel de mediadores que intervienen para resolver conflictos entre los individuos, trabajar conjuntamente con los demás, ser fraternal o tender a ser amigo de sus subordinados, consultar con otros antes de hacer planes o actuar, preocuparse por el bienestar del grupo, y mostrarse leal, apoyando a sus amigos y a sus subordinados aun cuando estos tengan serios problemas y dificultades. Y en segundo lugar, aunque en la misma línea, ser claro, fácil de entender; activo, dinámico; conocedor, estar bien informado; ser comunicativo; sensitivo, perceptivo, consciente de los ligeros cambios de ánimo de los demás; capaz de armar

equipo, de inducir a los miembros del grupo a trabajar juntos, de integrar y administrar el trabajo de los subordinados.

De los veintiún factores de liderazgo, contribuidores, inhibidores y contingentes del liderazgo surgen 6 diferentes estilos, éstos son el orientado al equipo, el humano, el participativo, el carismático, el autoproteccionista y el autónomo, (ver apéndice f).

La figura 8 que se presenta a continuación, muestra justamente los puntajes medios obtenidos en forma descendente en estos estilos, a partir de lo cual se puede afirmar que de ellos el más validado por los encuestados es el estilo carismático (5.91), seguido, muy de cerca, por el de orientación al equipo (5.90), y el participativo (5.41). Los estilos humano (4.95), autoproteccionista (3.46) y autónomo (3.25), alcanzaron puntuaciones promedio más bajas, lo cual los hace menos aceptados.

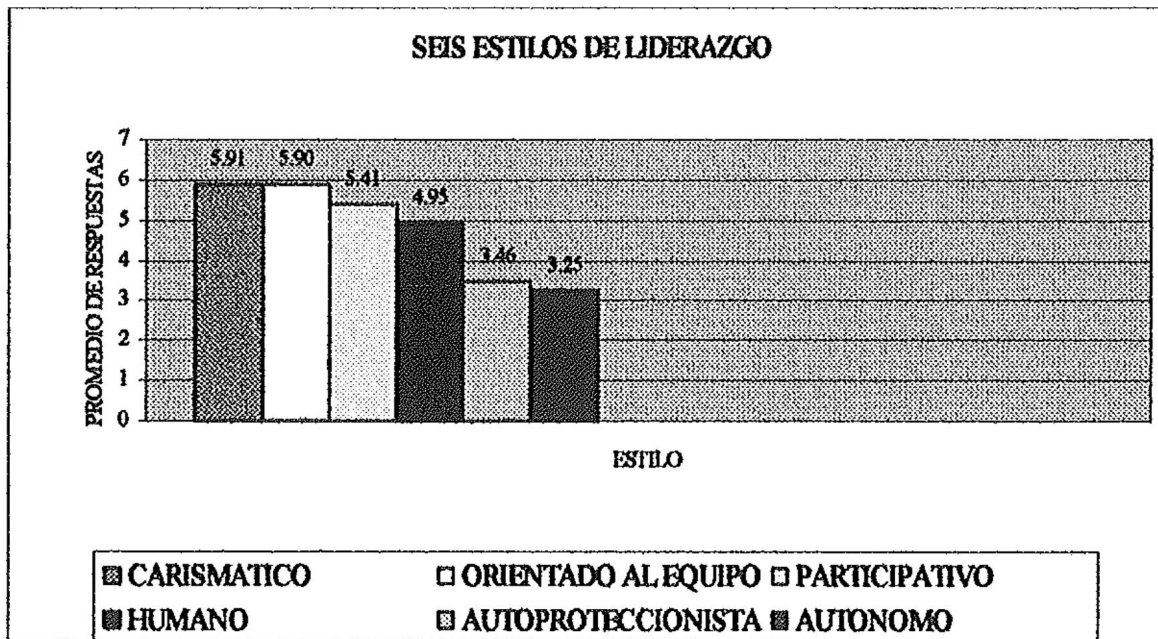


Figura 26. Puntuaciones promedio obtenidas para seis diferentes estilos de liderazgo

La media de medias para los resultados que muestra la figura 26, fue de 4,81, y la desviación estándar de 0,97, por lo que se puede afirmar que los estilos de liderazgo que se ubican por encima de 5,78 (la media de medias más una desviación estándar) son los que se consideran componen el liderazgo eficaz, mientras los que obtuvieron puntuaciones por debajo de 3,84 (la media de medias menos una desviación estándar) lo inhiben. Así las cosas, para los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, los estilos carismático y orientado al equipo son los que caracterizan al líder excepcional, y por tanto, son estos los estilos en los que se concentran las descripciones que se presentaran a continuación.

El líder carismático es el que basa el liderazgo en un vínculo emocional que lo une a sus seguidores, así su influencia sobre los demás no se debe a razones lógicas como las expectativas instrumentales que puede generar o la conveniencia de sus seguidores, sino más bien en su “don de mando”, por lo que pueden llegar a generar una obediencia ciega en sus colaboradores que alcance incluso los extremos del fanatismo.

El término carisma es de origen griego y significa “don”, especialmente don o regalo de los dioses. Los poderes que no podían ser explicados por medios ordinarios se denominaban carisma. Así, la teoría del liderazgo es una extensión de la teoría de la atribución, que dice que los subalternos atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos, por lo cual, los estudios sobre el liderazgo carismático, en su mayor parte, se han dirigido a identificar aquellos comportamientos que diferencian al líder carismático del que no lo es.

La teoría carismática de Tucker (citado por Rustow, 1976) es muy severa en establecer las condiciones por las cuales se puede hablar del fenómeno del liderazgo carismático, para él, el mismo, se asocia con movimientos sociales que pueden llegar a

ser de gran alcance, se circunscribe a la política, se manifiesta allí donde prevalecen grandes sufrimientos y crisis, es específicamente salvífico y mesiánico, puede ser situacional, cuando el líder que encarna este no es específicamente carismático pero provoca la reacción, que desaparece una vez cesen las circunstancias que provocaron su aparición; y se puede confundir con un líder que tiene poder formal, por el hábil uso manipulatorio de este poder.

Conger (1991), afirma que la atención debe orientarse hacia la conducta que podría crear la percepción del carisma y no a las características de la personalidad, y además, que el fenómeno puede ser descrito para situaciones diferentes a las políticas y las crisis. Para él, este liderazgo, tiene como objetivo hacer avanzar una organización de un estado de existencia a otro futuro, a través de un proceso de cuatro etapas, que comprenden:

1. Intuir una oportunidad y formular una visión: Los líderes carismáticos se caracterizarían en esta etapa, por su sensibilidad a las necesidades de la gente y una inusual capacidad para percibir las diferencias de la situación existente, al igual que las oportunidades.

2. Comunicación de la visión: Los carismáticos tienden a diferenciarse de otros en virtud de sus objetivos y de la manera como los comunican, caracterizándose por un sentido de la visión estratégica.

3. Creación del compromiso con la visión: Para ser eficaz, el líder carismático debe lograr que los seguidores deseen fervientemente el cumplimiento de la visión propuesta, y lo logra mediante la construcción de una confianza excepcional en sí mismo y en sus objetivos entre los seguidores.

4. El logro de la visión; Los líderes carismáticos difieren de los demás por su amplia utilización del ejemplo personal para modelar el comportamiento de los seguidores, su confianza en tácticas no convencionales y el uso de técnicas de motivación para demostrar la posibilidad del cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, ya en relación al liderazgo orientado al equipo, que es el segundo estilo más aceptado por los encuestados, cabe mencionar que el papel del líder como guía y promotor de esta forma de trabajo conjunto, está adquiriendo cada vez mayor importancia dado que esta manera de hacer las cosas, tiene día a día una mayor acogida y popularidad.

el papel del líder de equipo es diferente del papel tradicional del liderazgo realizado por los supervisores, dado que para ejercerlo el segundo muchas veces tiene que sacrificar su estilo dominante por el bien del equipo, transformándose más bien en un facilitador que debe transmitir su conocimiento y ayudar a los miembros del equipo para que sean ellos los que tomen sus propias decisiones. Para esto, el líder debe aprender, desarrollar o contar con habilidades tales como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, delegar autoridad y saber cuando intervenir. Además de asumir responsabilidades como la instrucción, la facilitación, el manejo de problemas de disciplina, la revisión del desempeño de equipo y el desempeño individual, el entrenamiento y la comunicación.

aunque muchas de estas responsabilidades se aplican al liderazgo en general, la diferencia estriba en que los líderes orientados al equipo deben manejar las fronteras externas de este, al mismo tiempo que facilitar su proceso de formación, integración y desarrollo, de manera tal, que se conviertan en;

1. Un medio de comunicación con agentes externos, como son la alta dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores. Asegurando los recursos necesarios para su correcto funcionamiento, poniendo en claro las expectativas que tienen los demás respecto al equipo, reuniendo información de afuera para compartirla con los otros miembros del equipo, y siendo en resumen su representante ante cualquier otra entidad.

2. Un solucionador de problemas, que organiza reuniones para ayudar a resolver inconvenientes que generalmente no se relacionan con temas técnicos o de operación (ya que regularmente el equipo cuenta con miembros que tienen más conocimiento sobre las tareas a realizar), sino con respecto a aspectos administrativos del manejo del equipo, contribución que debe hacer preferiblemente haciendo preguntas penetrantes, ayudando al equipo a hablar sobre los problemas y consiguiendo los recursos necesarios para realizar las tareas por los que el equipo ha sido creado.

3. Un administrador de conflictos, que ayuda a resolverlos llevando al grupo a identificar ¿cuál es la fuente del conflicto? ¿quién está involucrado? ¿cuáles son los factores constituyentes? ¿qué soluciones están disponibles? ¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?

4. Un instructor que pone en claro las expectativas y los papeles, enseña, ofrece apoyo, alienta y hace lo que sea necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo.

En la investigación que realizó Arzuaga (2002) sobre las creencias de cultura social, cultura organizacional y liderazgo que tienen los directivos del sector de confección de ropa de dama en la ciudad de Bucaramanga, la autora no estableció cuál es el estilo de liderazgo preferido o considerado más efectivo por los encuestados, pero sí determinó, según se había mencionado anteriormente, que son cinco las características

que ellos consideran contribuidoras del liderazgo excepcional, una la que consideran inhibidora y quince vendrían a ser contingentes. Los cinco primeros son, en orden descendente; administrador competente (6.39), integro (6.32), carismático II: inspirador (6.14), integrador de equipos (6.06), orientado al desempeño (6.05). La característica inhibidora es el ser autocentrado (2.78), y las contingentes son: carismático visionario (5.07), colaborador del equipo (5,89), diplomático (5.6), modesto (5.49), carismático III: inspirador (5.36), decisivo (5.28), conflictivo (4.8), autónomo (4.48), procedimentalista (4.13), consciente del estatus (4.02), humanista (3.81), autocrático (3.71), no participativo (3.33), malévolo (3.16), y salvador de apariencias (3.12).

Todo esto presentado a luz del presente informe, implica que existen varias coincidencias entre los resultados que para el liderazgo se han obtenido el sector de confección de ropa para dama y el sector financiero de Bucaramanga. Así, el único factor considerado inhibidor en el primero (autocentrado 2,78), es el factor más pronunciado de las seis características inhibidoras del liderazgo excepcional que reconocen los mandos medios del sector financiero (malévolo 3.34, autónomo 3.25, salvador de apariencias 3.25, no participativo 2.94, autocrático 2.26 y autocentrado 2.06).

De igual forma, coinciden las opiniones que tienen los encuestados de estos dos sectores económicos de la capital Santandereana, al identificar las características que contribuyen a que un liderazgo sea eficaz, destacando ambos, aunque en distinto orden: la integridad (primero en el financiero y segundo en el de confecciones), el ser carismático HI o inspirador (segundo en el financiero y tercero en el de confecciones), el estar orientado al desempeño (tercero en el financiero y quinto en el de confecciones), el ser un administrador competente (cuarto en el financiero y primero en el de

confecciones) y además, ser carismático I: visionario y colaborador del equipo (quinto y sexto en el sector financiero, y primero y segundo factor contingente en las mediciones de Arzuaga, con promedios de 5,97 y 5,89, lo cual los acerca mucho a los contribuidores).

Discusión

La discusión se presenta teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la investigación, lo cual implica comentar las conclusiones finales de este trabajo, en torno a las características sociodemográficas de los encuestados, y dos variables de estudio, estas son: las creencias y percepciones que tienen los participantes sobre la cultura social y organizacional, y las características o comportamientos que consideran contribuyen al liderazgo eficaz. Así, con la intención de realizar lo anteriormente expuesto, en esta sección del documento se encontrará inicialmente un resumen general de los resultados obtenidos con esta investigación, luego, una breve exposición de sus similitudes o diferencias con el trabajo que realizó Arzuaga (2002) en el sector de la confección de ropa para dama de la ciudad de Bucaramanga, para después confrontar estos con la teoría existente, y finalmente exponer las conclusiones correspondientes.

Con dos muestras de 52 y 50 personas para un total de 102 encuestados, se encontró que el empleado de mando medio del sector financiero de Bucaramanga se caracteriza principalmente por: a) tener un rango de edad de 33 a 42 años (52%); b) ser mujer en la mayoría de los casos (59%); c) haber recibido educación formal durante un rango de 16 a 19 años (74%); d) ser profesional en el área administrativa (29%), contable (23%), económica (22%) y financiera (12%) preferiblemente; e) haber recibido entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales (73%); f) dedicarse a trabajos de administración (23%), finanzas o contabilidad (20%), manejo de personal (11%), y mercadeo (11%); g) haber trabajado de 6 a 10 años (30%), o de 16 a 20 años (28%), en trabajos de tiempo completo; h) tener de 0 a 10 años de experiencia en trabajo ejecutivo (77.45%); y finalmente, i) tener una antigüedad en el cargo actual que va de 0 a 10 años (81.37%).

Considerando los coeficientes de variación encontrados en un rango de 0,09 a 0.25, en la aplicación del cuestionario Beta, que mide la cultura social, se puede afirmar que entre los encuestados existen valores comunes sobre lo que aspiran para la sociedad del mañana. Ellos desean cambios significativos en las manifestaciones sociales de las nueve dimensiones de estudio, así mostraron: Primero, rechazo hacia las actitudes y comportamientos elitistas de su sociedad, donde las diferencias del estatus y el poder sean muy marcadas. Segundo, que su sociedad se rigiera por criterios de éxito y de resultados, en donde un desempeño sobresaliente tuviera acogida importante y fuera un parámetro de medida social. Además, ellos también quieren que su sociedad este más centrada en el futuro, que la gente pospusiera la gratificación inmediata y pensara más en lo que viene después: más ahorro, más planeación. También, querrían una sociedad más humanitaria, generosa, solidaria y altruista. En quinto lugar, los encuestados, mostraron que desean una sociedad con mayor control sobre la incertidumbre, con reglas que cubran el mayor número de situaciones, y expectativas explícitas sobre el comportamiento de los ciudadanos. Igualmente, los participantes mostraron mucho interés en una cultura más colectivista en relación el grupo y la familia, donde hubiera más trabajo en equipo, un fuerte núcleo familiar, y más responsabilidad personal sobre el bienestar colectivo. Así mismo, indican que desean una disminución considerable en los niveles actuales de agresividad dentro de su sociedad. Y finalmente, que prefieran un trato igualitario entre y hacia, hombres y mujeres.

Por otra parte, en relación con el estudio de la cultura organizacional, los coeficientes de variación encontrados en la aplicación del cuestionario Alpha, mostraron también que existe homogeneidad en los deseos de cambio cultural manifestado por los encuestados en relación a este nivel de cultura. Así, las diferencias entre lo que son y lo

que deberían ser sus organizaciones, se encuentran vinculados a seis de las diferentes dimensiones de estudio, éstas son: la orientación al futuro, el colectivismo familiar, el elitismo o distancia del poder, la orientación humana, la orientación al desempeño, y la igualdad de género. Los encuestados desean el incremento de valores en las primeras cinco dimensiones, y su reducción con respecto a la igualdad de género. Al mismo tiempo que no quieren cambios significativos en las dimensiones de evitación de la incertidumbre, asertividad o agresividad y colectivismo versus individualismo.

Además, según lo relacionado en la presentación y análisis de resultados, se puede afirmar que la teoría implícita del liderazgo de los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, favorece los comportamientos y las actitudes del líder que principalmente incluyen: actuar con integridad, inspirar a la gente, orientarse al desempeño, administrar competentemente, tener visión para el futuro, colaborar con el equipo e integrar a la gente para realizar un trabajo conjunto.

En el otro extremo, los comportamientos y las actitudes identificadas como malévolas, autónomas, salvadoras de apariencia, autocéntricas, autocráticas, y no participativo, ocupan el último lugar de la lista de valores, comportamientos y actitudes que contribuyen a lo que parece ser esencial para ser un líder exitoso en el negocio de los intermediarios financieros: Ser interesado, egocéntrico, mandón, elitista, dictador, distante, no sociable, tirano e individualista, constituyen el extremo de características menos deseables de un líder.

Por tanto, para un líder del sector financiero de Bucaramanga es importante poseer un estilo de liderazgo carismático en el sentido de ser íntegro, inspirador, orientado al desempeño, y visionario. Este es un líder que: a) inculca e infunde a los demás confianza, mostrando confianza en ellos; b) actúa de acuerdo a lo que consideran

correcto e imparcial; c) merece confianza; se puede creer y confiar en su palabra; d) despierta y pone en acción a su gente; e) da ánimo, confianza o esperanza mediante estímulos y consejos; f) está altamente involucrado, es enérgico, entusiasta y motivado; g) se esfuerza por lograr la excelencia en sus acciones y la de sus subordinados, h) anticipa posibles eventos futuros.

El segundo estilo de liderazgo importante, según los resultados de la encuesta, es el orientado al equipo e implica: a) ser capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de individuos; b) ser conocedor y estar atento a la información; c) ser experto en las relaciones interpersonales, tener tacto; d) preocuparse por el bienestar del grupo; e) ser un negociador efectivo, capaz de hacer transacciones con otros en términos favorables; f) intervenir para resolver conflictos entre distintas personas; g) comunicarse frecuentemente con los demás; y h) ser fácil de entender.

Estos resultados encontrados en el sector financiero de Bucaramanga son similares a lo identificado por Arzuaga (2002) en el sector de confección de ropa para damas en que: a) la mayoría de los encuestados son mujeres y están en la etapa de la adultez temprana; b) los participantes de ambos sectores desean que la cultura social cambie en las nueve dimensiones estudiadas, disminuyendo los valores relacionados con el elitismo y la asertividad, e incrementando las actitudes y comportamientos que tienen que ver con la evitación de la incertidumbre, la orientación al futuro, el colectivismo versus el individualismo, la orientación humana, el colectivismo familiar, la orientación al desempeño y la igualdad de género, c) también manifiestan que existe la necesidad de aumentar los niveles de orientación al futuro, orientación humana, colectivismo familiar, orientación al desempeño e igualdad de género dentro de sus organizaciones, y reducir aquellos involucrados con la evitación de la incertidumbre, la asertividad o agresividad;

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

y finalmente, d) concuerdan en que los factores que contribuyen a que un líder sea eficaz son la integridad, el ser carismático inspirador, orientado al desempeño, administrador competente e integrador del equipo, siendo el ser autocentrado la característica más inhibitoria para que un liderazgo sea excepcional.

Pero se diferencian en que a) todos los encuestados del sector financiero tienen formación profesional, lo que sólo sucede en el 30% del sector de la confección de ropa para dama; y además d) en la cultura organizacional las mediciones de Arzuaga indican que existe satisfacción con los valores relacionados con la distancia del poder, e inconformidad con los involucrados en el colectivismo versus el individualismo, lo que no sucede con la cultura organizacional evaluada en el sector financiero, en donde existe inconformidad, y se desea una reducción del elitismo existente, mientras se considera que el manejo que se le da al colectivismo frente al individualismo es el más adecuado.

Pero, que implicaciones tiene todo lo hasta aquí expuesto para la sociedad de Bucaramanga? Para las organizaciones estudiadas? Para el liderazgo de esta ciudad?, e incluso para el público en general. Es lo que se va a tratar de definir ahora.

La problemática de la cultura es abordada desde diversos ángulos en las distintas ciencias sociales. Así, es analizada por la filosofía, la sociología, la antropología, la Psicología y últimamente, la administración.

Específicamente en el ámbito latinoamericano, las reflexiones sobre las esferas de aplicación del concepto de cultura están presentes desde tiempos remotos; pero es en el siglo XX, sobre todo, a partir de la irrupción en las ciencias del paradigma cualitativo, cuando las preocupaciones sobre las particularidades, niveles, rasgos y esencia de la cultura toman mayor auge. (Dávila, A. Y Martínez, N.H. 1991),

En el campo organizacional, los valores, definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, para determinar la forma en que los recursos se asignaron para brindar tanto dirección, como motivación, y para reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. En fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos. (Robbins, 1991).

Dentro del estudio que actualmente se está realizando sobre ellos, el caso que más llama la atención es *el* del elitismo o distancia del poder, ya que en cuatro diferentes estudios, realizados en tres momentos o épocas diferentes (Hofstede en 1958, Ogliastrin en 1993, Arzuaga en 2002 y la investigación actual), con respecto a ella, los resultados de Colombia han sido de destacar.

Hofstede (1999), encontró que el puntaje del país en esta dimensión, se encontraba entre los más altos, ubicándose exactamente como el número 17 entre 53 países. Por otra parte, los investigadores de Globe, al comparar las medias obtenidas a nivel internacional para esta variable, descubrieron que Colombia había obtenido el puntaje más elevado entre los países que desean disminuir la distancia del poder dentro de sus sociedades. Siguiendo esta corriente de resultados, en el estudio por Arzuaga (2002) se muestra el deseo que tienen los directivos del sector confección de ropa para dama, de reducir el grado de desigualdad que en la cultura social, a diferencia de la organizacional, se le da al poder. Además, en la investigación que este documento presenta, también se destaca la dimensión cultural de la distancia del poder, porque es la única en la cual, los que evaluaron la cultura social y los que evaluaron la cultura

organizacional, desean significativamente, y en forma homogénea, que haya una disminución de valores que transforme a la sociedad y a la organización, convirtiéndolas en culturas menos elitistas.

Ante esto, sería lógico esperar, que si se desean organizaciones y sociedades menos elitistas, se prefiera un estilo de liderazgo más consultivo que autoritario o paternalista, tal como efectivamente se presentó.

Los puntajes de esta dimensión de cultura, también han sido tradicionalmente correlacionados con la frecuencia relativa de la violencia política interior a un país, y no se requiere más que ver un noticiero nacional o internacional para comprobar que éste es el clima de violencia que se vive en Colombia.

Además, en un país con elevado elitismo, la gente espera que los hijos siempre obedezcan a sus padres, no estar de acuerdo con ellos suele ser considerado como una falta de respeto, haciendo que la autoridad paterna, siga desempeñando cierto papel en la vida de las personas mientras los padres viven - y aún después de muertos -, creando un modelo de dependencia permanente hacia los mayores, no sólo en años, sino también - a veces principalmente - hacia la posición económica, o la jerarquía administrativa dentro de una organización, entre otros. De tal forma, que la relación padre - hijo, en cuanto al manejo del poder, se traslada posteriormente a las relaciones estudiantes - docente, y trabajador - empresario, cargando éstas de emociones, dado que inconscientemente toda figura de autoridad es asociada con paternalismo.

Por otra parte, si los mandos medios del sector financiero de Bucaramanga, perciben que el líder real que los dirige dentro de sus organizaciones, se ajusta a los ideales carismático u orientado al equipo antes expuesto, esto se verá reflejado no sólo en la aceptación y eficacia del liderazgo, sino también en el clima colectivo de trabajo,

en su disposición para trabajar y el compromiso con la organización. Así, el liderazgo, juega un papel central en la comprensión del comportamiento de un grupo, y su importancia para el éxito de una organización, radica en la necesidad constante de coordinar y controlar los esfuerzos individuales con miras al logro de los objetivos organizacionales.

En la primera parte de este documento, en la sección correspondiente al marco teórico, se describe la transición en los enfoques para el estudio del liderazgo, desde la orientación de los carismáticos hasta modelos transaccionales cada vez más complejos y sofisticados, como el de la ruta - meta. La presente investigación, se sitúa inicialmente en el modelo de las características, pero no se queda sólo en él, porque además, los agrupa en seis estilos de liderazgo, considerando entre ellos el carismático, al hacerlo también integra la diferenciación entre líderes transaccionales y transformacionales, y la teoría de la atribución del liderazgo, en la cual se considera que este no es una propiedad del líder, sino fruto de las relaciones entre él y sus seguidores, dado que, más que de características objetivas, el liderazgo es el resultado de las percepciones y asignaciones que hace el grupo. De tal forma, que no es necesario, para ser líder de una entidad del sistema financiero de Bucaramanga, que la persona sea íntegra, inspiradora, orientada al desempeño, etc., sino que lo necesario, es que sea percibido como tal.

El valor de esta investigación, radica entonces, en que da luces sobre las expectativas que localmente se tienen sobre el liderazgo, y con base en ellas, se pueden adelantar procesos de entrenamiento dentro de las mismas organizaciones, o en establecimientos formales o informales de educación superior, en los que se enseñe como mostrar esos comportamientos que se atribuyen al liderazgo efectivo, que en este

caso conforman el estilo carismáticos y por tanto disfrutar de los beneficios que se obtiene al ser reconocido como tal.

Por ejemplo, un grupo de autores, propone que una persona puede aprender a ser carismática, si sigue un proceso de tres pasos: Primero: un individuo necesita desarrollar el aura de carisma manteniendo una visión optimista; debe usar la pasión como un catalizador para generar entusiasmo; y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a los demás a seguirlo. Y tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones. Este enfoque parece funcionar como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito en lograr realmente que los estudiantes universitarios de negocios “actúen” carismáticamente. Así, se enseñó a los estudiantes a articular una meta, comunicar altas expectativas de desempeño, mostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas, y a mostrar empatía con las necesidades de sus subordinados: aprendieron a proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica; y practicaron usar un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar aún más las dinámicas y la energía del carisma, se entrenó a los líderes para que evocaran características carismáticas no verbales. Alternaron entre caminar y sentarse en los filos de los escritorios, inclinarse hacia el subordinado, mantener el contacto visual, mostrar posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Los investigadores encontraron que estos estudiantes pudieron aprender cómo proyectar el carisma. Además, los subordinados de estos líderes tuvieron un desempeño más alto de la tarea, del ajuste al puesto y de ajuste con el líder y el grupo que los subordinados que trabajaron bajo grupos dirigidos por líderes no carismáticos. (Conger, 1991).

Sugerencias

La realización de este trabajo ha sugerido que existe la posibilidad que la UNAB, desde su Facultad de Psicología, diseñe capacitaciones de liderazgo destinada a adiestrar a diferentes sectores de la población de Bucaramanga, en el ejercicio de los estilos de liderazgo que son validados por las teorías culturalmente implícitas de los habitantes de esta ciudad.

También sugirió, que los estudiantes de esta misma facultad, podrían diseñar campañas publicitarias, que dentro de sus límites, ayuden a alimentar el colectivismo, y la orientación al desempeño, el futuro y el humanismo, dentro de la sociedad de Bucaramanga. Así como incrementar los valores de igualdad de género, colectivismo familiar, y disminuir el elitismo, y la agresividad.

Además, queda pendiente y se sugiere, para enriquecer el trabajo de la línea, aclarar los términos del convenio con el Proyecto Globe, ampliarlos y continuar con la idea inicial de comparar estadísticamente los resultados obtenidos por ellos, con los resultados obtenidos al aplicar los cuestionarios Alpha y Beta en Bucaramanga.

De igual forma, obtenidas ya las descripciones básicas necesarias para realizar una investigación correlacional, se sugiere continuar con el tema dentro de la línea de organizaciones, para, esta vez, estudiar la cultura social, la cultura organizacional, el liderazgo, y las características socio demográficas de los encuestados estadística y teóricamente interrelacionados, a partir de los resultados encontrados en cada uno de los diferentes sectores de los que se tienen actualmente datos.

Con el propósito de corroborar los resultados locales, también deberían realizarse investigaciones complementarias con alguno de los otros métodos empleados por el proyecto de investigación transcultural de Globe, en el estudio de la cultura y el

liderazgo, entre los que se encuentran: el estudio de casos, las observaciones no obstructivas, las entrevistas, los grupos focales y el análisis de medios de comunicación impresos.

Como se ve las posibilidades de profundización en el campo de las creencias culturales y el liderazgo son tantas, que podría pensarse incluso, en esta temática, no sólo para el desarrollo de proyectos de grado, sino también para la creación de un centro o grupo permanente de estudio, adscrito a la Facultad de Psicología de la UNAB que profundice en estos temas a nivel local, lo cual sería útil incluso para el bienestar y la proyección social de la universidad.

Referencias

Arzuaga, L. (2002). Creencias sobre cultura social, cultura organizacional y liderazgo que tienen los directivos del sector de confecciones para dama en la ciudad de Bucaramanga. Tesis no publicada.

Amaracho, M., Fernández, I. Y Vergara, C., Revista Planeación y desarrollo volumen XXIV, No 3. Bogotá, Colombia: Departamento de Planeación Nacional.

Ballesteros, C y Uríbe, M. (1996). Antecedentes y perspectivas del desarrollo femenino en el sector financiero santandereano. Tesis no publicada.

Banco de la República (1991). Colombia: Reseña de su estructura económica. Bogotá, Colombia: Autor.

Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (1998). Metodología de la investigación. México: McGrawHill.

Calle, H. & Morales, J. (1994). Identidad cultural e integración del pueblo colombiano. Bogotá, Colombia: Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.

Conger, J. (1991). El líder carismático. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Cuélla, M. M. (2000). Colombia: un proyecto inconcluso. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Dankwart, R. (1976). Filósofos y estadistas. Madrid, España: Fondo de cultura económica.

Dávila, A. Y Martínez, N.H. (1999). Cultura en organizaciones latinas. México: Siglo XXI editores.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: Me Graw Hill.

Fedesarrollo e instituto SER. (1990). “Educación”. coyuntura social No.2. Bogotá, Colombia: Autor.

Gutiérrez de Pineda, V. (1968). Familia y cultura en Colombia: tipologías, funciones y dinámicas de la familia. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Cultura.

Hamel y Prahalad. (1994). Competiendo por el futuro. México: McGrawHill.

Hofstede G. (1999). Culturas y organizaciones: El software mental. Madrid, España: Alianza.

House, R. Y Colaboradores. (2001). Influencias culturales en la dirección y organización El Globe. [En red]. Disponible en mgm+3.ugalgary.caAveb/gtobe.nsf

Koontz, Donnell y Weihrich. (1985) Administración. México, México: McGraw-Hill.

Latzko, W.J. (1998). Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos, S.A.

Monitor Company. (1994), Estudio Regional de Competitividad. Bucaramanga.

Ogliastri, E. (2001). La cultura y la Dirección de organizaciones en Colombia. [En red]. Disponible en mgmr3.ugalgary.ca/wcb/globe.nsf

Ogliastri, E. (2001). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. Revista EAFIT -105. [En red].

Ogliastri, E. y colaboradores. (2001). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe. [En red]. Disponible en administraci0n.uniandes.edu.co/cladea/cult_lid.asp.

Papalia, D., Wendkos, S,. (1993). Desarrollo Humano. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Pinilla, M.J. y Vivas, P.A. (1990). Moneda y banca en Santander.

Bucaramanga, Colombia: Asobancaria Comité Regional.

Robbín, S. (1991). Comportamiento organizacional. México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Schiffinan, L. Y Kanuk, L. (1991). Comportamiento del consumidor. México, México: Prentice-may Hispanoameriacana, S. A.

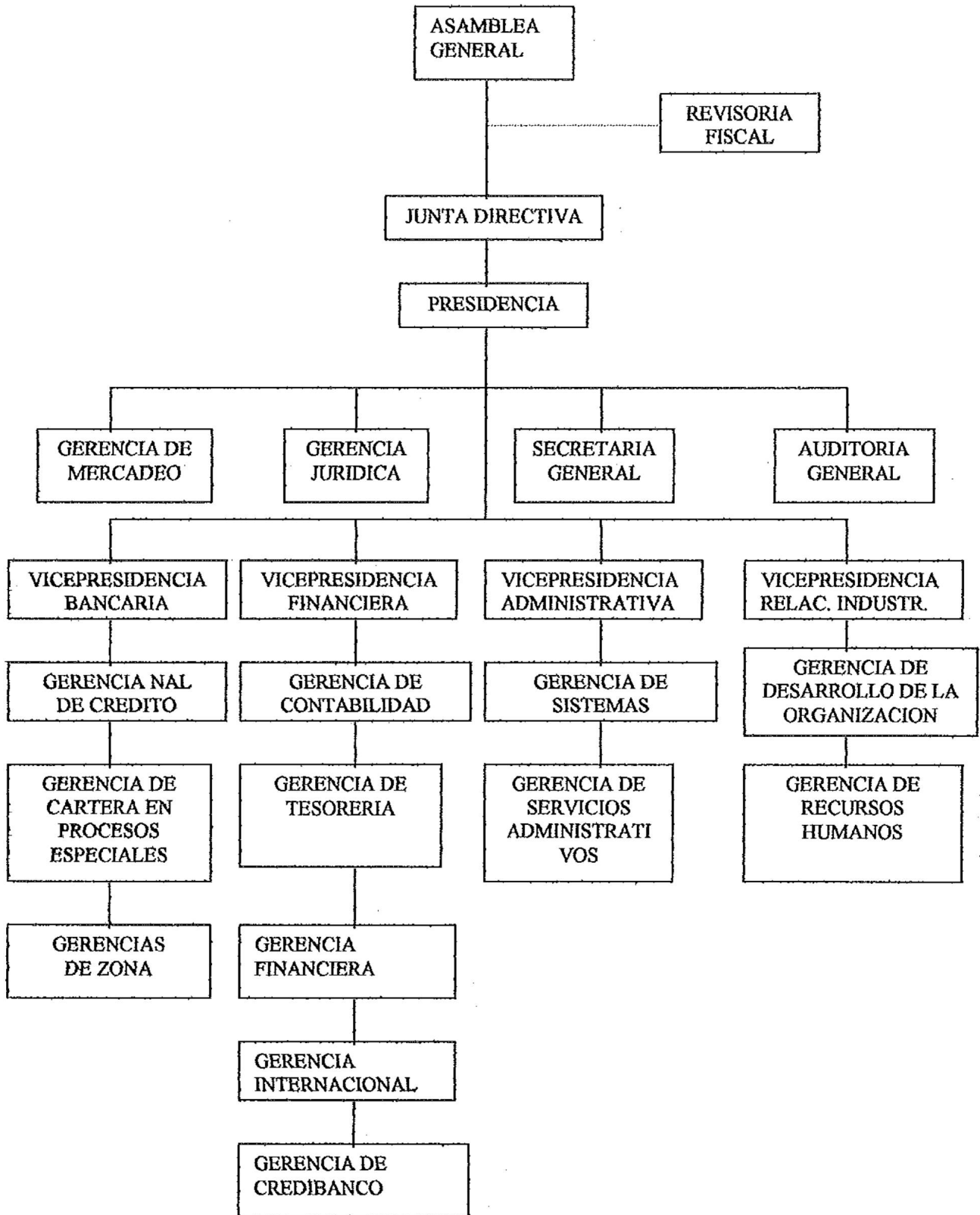
Stoner, Freeman y Gilbert. (1996). Administración. México, México: Prentice-Hall Hispanoamiericana, S. A.

Yale, X. (1994). Agentes de crecimiento económico. Bogotá, Colombia: Ediciones Antonio Boch.

Apéndices

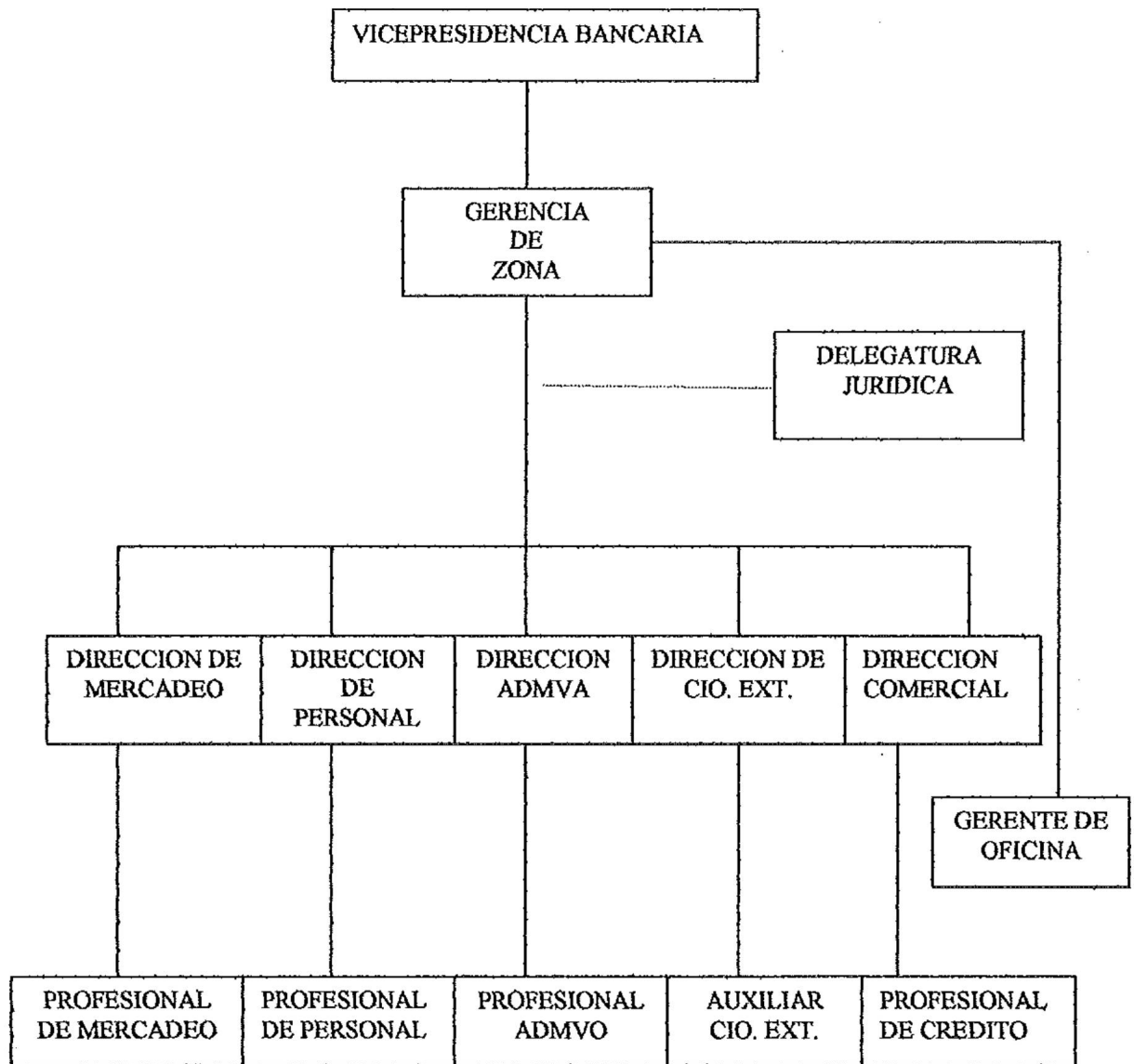
Apéndice A

Cargos directivos en los organigramas del sector financiero nacional



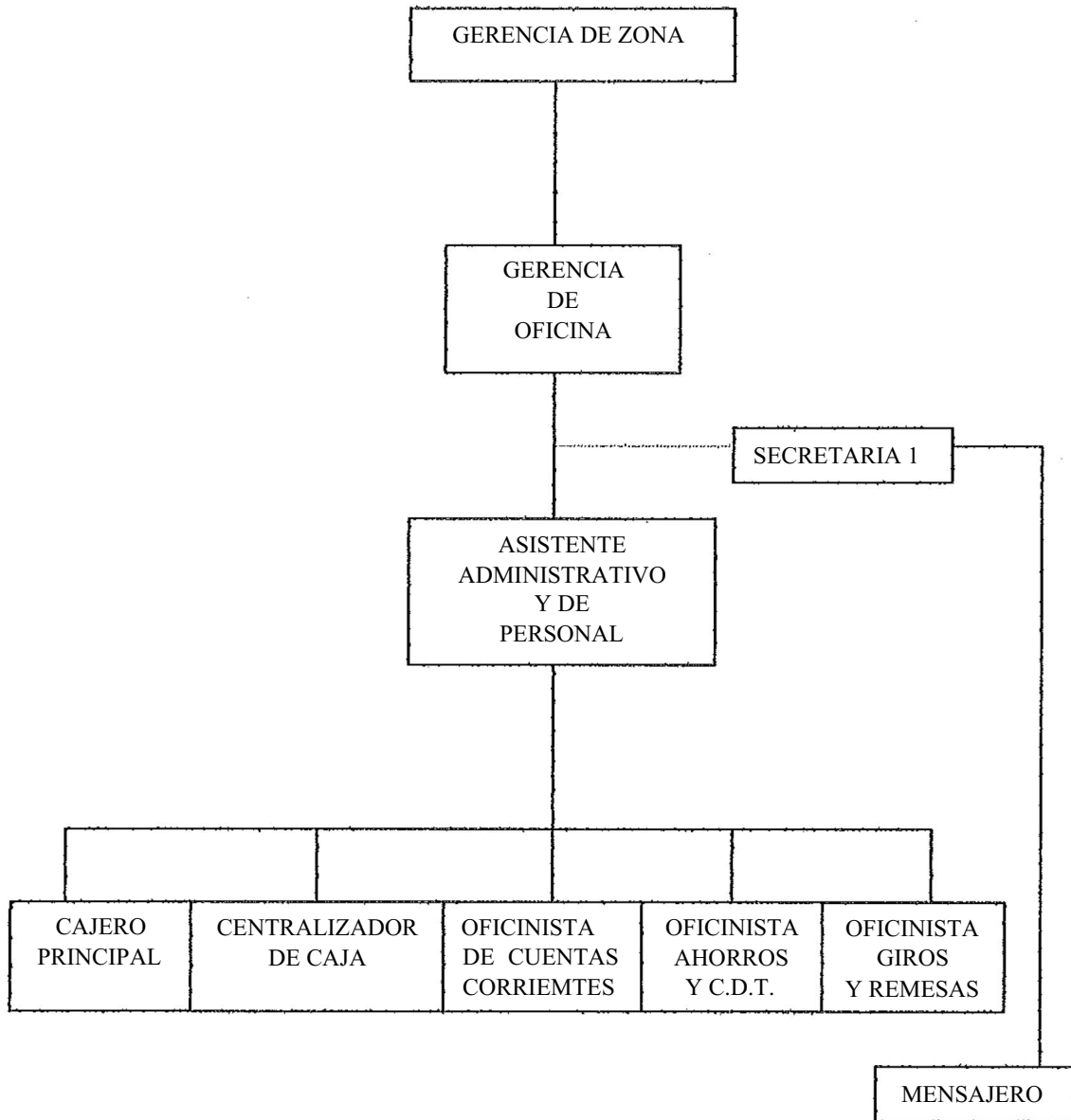
Apéndice B

Cargos de mando medio en los organigramas del sector financiero Colombiano



Apéndice C

Cargos de personal de base en la estructura jerárquica del sector financiero del país.



Apéndice D

Factor y estilo de liderazgo al que corresponde

FACTOR DE LÍDEZGO		X ESTILO DE LIDERAZGO TIPO DE AL QUE CORRESPONDE	FACTOR RESULTANTE
INTEGRO	6.37	CARISMÁTICO	c O N T R B U I D O R
CARISMÁTICO II INSPIRADOR	6.33	CARISMÁTICO	
ORIENTADO AL DESEMPEÑO	6.32	CARISMÁTICO	
ADMINISTRADOR COMPETENTE	6.16	ORIENTADO AL EQUIPO	
CARISMÁTICO I VISIONARIO	6.11	CARISMÁTICO	
COLABORADOR DEL EQUIPO	6.05	ORIENTADO AL EQUIPO	
INTEGRADOR DEL EQUIPO	6.02	ORIENTADO AL EQUIPO	
MODESTO	5.48	HUMANO	C O N T I N G E N T E
DIPLOMÁTICO	5.37	ORIENTADO AL EQUIPO	
DECISIVO	5.25	CARISMÁTICO	
CARISMÁTICO m SACRIFICADO	5.05	CARISMÁTICO	
HUMANISTA	4.42	HUMANO	
PROCIDEMENT ALISTA	4.05	AUTOPROTECCIONISTA	
CONSCIENTE DEL ESTATUS	3.97	AUTOPROTECCIONISTA	
CONFLICTIVO	3.96	AUTOPROTECCIONISTA	
MALEVOLO*	3.34	ORIENTADO AL EQUIPO	
AUTÓNOMO	3.25	AUTÓNOMO	
SALVADOR DE APARIENCIA	3.25	AUTOPROTECCIONISTA	
NO PARTICIPATIVO*	2.94	PARTICIPATIVO	
AUTOCRÁTICO*	2.26	PARTICIPATIVO	
AÚTÓCENTRADO	2.06	AUTOPROTECCIONISTA	

* PUNTUACIONES CONTRARIAS PARA LA MEDICION DEL ESTILO AL CUAL CORRESPONDA

Apéndice E

Gráficas y tablas con los resultados de las características sociodemográficas, las dimensiones de cultura y los factores de liderazgo, encontrados por Arzuaga en el 2001, con una muestra del sector de las confecciones de ropa para dama de la ciudad de Bucaramanga.