

El Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad
de Pereira.

Vanessa Largo Grisales

Luis Carlos Salcedo

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

2018

El Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad
de Pereira.

Vanessa Largo Grisales

Luis Carlos Salcedo

Asesor

MSc. Juan Carlos Castaño Benjumea

Requisito para optar al título del Magister en Administración del Desarrollo Humano y
Organizacional

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

2018

Resumen

Cuando se plantea la necesidad de cambios en la estructura interna de una empresa o en la dinámica de la sociedad, se requiere una dirección clara y un proceso que logre involucrar a todos los actores de los diferentes escenarios de la sociedad, empresa, equipos de trabajo y demás. Es en ese momento en el que el concepto de liderazgo cobra importancia en los procesos de desarrollo de la colectividad, pues es el líder quien logra motivar y empoderar a las personas para obtener las metas propuestas. El líder es aquel que logra combinar la acción de dirigir y liderar con el fin de gestionar personas. Ser líder implica inspirar a los miembros de la comunidad, para focalizar sus intereses más allá de los personales y centrarse más en las necesidades de la comunidad.

Partiendo de lo anterior es importante comprender que la sociedad como eje de desarrollo requiere líderes que inciten a los integrantes de su comunidad a integrarse en el cumplimiento de las metas de mejoramiento de la ciudad, eleven los niveles de confianza de los integrantes de su comunidad y produzcan cambios significativos en su entorno.

El presente estudio se realiza con el fin de determinar cuál es el estilo de liderazgo que emplean los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira, basados en el modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X) propuesto por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio. La recolección de la información se hace mediante el formulario compuesto por 52 preguntas con cinco opciones de respuesta, el cuestionario es adaptado al contexto de la comunidad y las acciones de los líderes de juntas de acción comunal, es aplicado a 108 integrantes de las JAC (presidente, vicepresidente, tesoreros, fiscales, secretarios e integrantes de los comités) de los barrios : Byron Gaviria, Cañarte, Ciudad Boquia, Colinas, Villavicencio, Constructores, El Dorado, El Restrepo, Galán, Getsemaní, Héroes Parte Bajo, Independencia,

Jardín II Etapa, Jorge Eliecer Gaitán, La Albania, La Victoria, Metropolitano, Paz Verde, Progreso, Puente Blanco, Salvador Allende, San Antonio II, Santa Elena, Sector B parque industrial, Venecia, Villa Roció y veredas de los corregimientos de Tribunas y Morelia. Una vez analizados los resultados se encontró que estos líderes emplean un estilo de liderazgo más transformacional, donde se evidencia mayor ponderación en las variables influencia idealizada conducta, inspiración motivacional y consideración individualizada. Se observa que hay oportunidad en potencializar variables como: Tolerancia Psicológica, estimulación intelectual e influencia idealizada atributo; lo anterior es planteado de acuerdo a las variables del liderazgo transformacional.

Summary

When there is a need for changes in the internal structure of a company or in the dynamics of society, a clear direction and a process that involves involving all the actors of the different scenarios of society, company, work teams and else. It is at that moment that the concept of leadership becomes important in the processes of development of the community, because it is the leader who manages to motivate and empower people to achieve the goals proposed. The leader is one who manages to combine the action of leading and leading in order to manage people. Being a leader involves inspiring community members, focusing on their interests beyond personal ones, and focusing more on the needs of the community.

Based on the above, it is important to understand that society as an axis of development requires leaders who encourage members of their community to integrate themselves in the fulfillment of the goals of improvement of the city, elevate the levels of confidence of the members of their community and significant changes in their environment.

The present study is carried out in order to determine what is the style used by community action boards leaders of the city of Pereira, based on the multifactor leadership model (Form MLQ 5X) proposed by the authors Bernard Bass and Bruce Avolio. The collection of information is done through the form consisting of 52 questions with five response options, questionnaire is adapted to the context of the community and the actions of the leaders of community action boards, is applied to 108 members of the JAC (president, vice president, treasurers, prosecutors, secretaries and members of the committees) of the neighborhoods: Byron Gaviria, Cañarte, Ciudad Boquia, Colinas, Villavicencio, Constructores, El Dorado, El Restrepo, Galán, Getsemaní, Héroes Parte Bajo, Independencia, Jardín II Etapa, Jorge Eliecer Gaitán, La Albania, La Victoria, Metropolitano, Paz Verde, Progreso, Puente Blanco, Salvador Allende, San

Antonio II, Santa Elena, Sector B parque industrial, Venecia, Villa Rocio and paths of the corregimientos of Tribunas y Morelia. Once the results were analyzed, it was found that these leaders use a more transformational style of leadership, where greater weight is evidenced in the variables idealized influence, motivational inspiration and individualized consideration. It is observed that there is opportunity in the socialization of variables such as: Psychological Tolerance, intellectual stimulation and attribute idealized influence; The above is proposed according to the transformational leadership variables.

Contenido

Resumen	iii
Introducción.....	xv
Planteamiento del Problema	1
Diagnóstico del Problema.	1
Formulación del problema.....	2
Sistematización del problema.....	2
Delimitación	3
Tema	3
Espacio	3
Tiempo	3
Objetivos	4
General.....	4
Específicos.....	4
Hipótesis	5
Hipótesis General.....	5
Hipótesis Específico	5
Justificación.....	6
Marco Referencial.....	7
Marco Teórico y Conceptual	7
Evolución del concepto de liderazgo	9
El liderazgo a través de los años	10
Las teorías del liderazgo.....	12
Teoría del gran hombre	13
Teoría de los rasgos	14
Teorías del liderazgo como conducta	14
Teoría de la aproximación humanista.....	18
Teoría del liderazgo situacional	19

Teorías de liderazgo transformacional.	30
Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio	31
Teoría del liderazgo transaccional.	41
Liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL).	45
Modelo MLQ 5X.	48
Otras teorías del liderazgo	54
Marco Situacional	58
Historia de las juntas de acción comunal.....	58
Método de Investigación	99
Marco Metodológico	99
Definición de las variables	101
Análisis de correlación	115
Conclusiones	142
Programa de Capacitación en Liderazgo.....	144
Recomendaciones.....	146
Bibliografía.....	147
Anexos.....	150

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Jerarquización de las variables. (Fuente: Elaboración propia)	113
Gráfico 2. Participación por sexo, según el estilo de liderazgo. (Fuente: Elaboración propia)..	128
Gráfico 3. Resultados liderazgo evitativo por sexo. (Fuente: Elaboración propia)	129
Gráfico 4. Participación por cargo según el sexo. (Fuente: Elaboración propia)	130

Listado de Tablas

Tabla 1	Tabla comparativa de eficacia en los cuatro estilos de liderazgo	27
Tabla 2	Aspectos a fortalecer por el líder de JAC	85
Tabla 3	Aspectos a fortalecer por el líder de JAC	90
Tabla 4	Aspectos a fortalecer por el líder de JAC	98
Tabla 5	Tabla agrupación de variables	101
Tabla 6	Tabla resumen prueba T por genero	126

Listado de Figuras

Figura 1. Características Dirigir vs Liderar. (Fuente: Elaboración Propia) tomado de (Gutierrez, 2014).....	9
Figura 2. Estilos de Dirección. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Palomo Vadillo, 2008)	15
Figura 3. Rejilla Gerencial de Blake and Moulton	17
Figura 4. Esquema de la teoría de liderazgo situacional.....	20
Figura 5. Matriz de la teoría de Fiedler. (Fuente: Elaboración Propia).....	21
Figura 6. Diagrama teoría y modelo de camino-meta. (Fuente: Elaboración propia)	24
Figura 7. Modelo de liderazgo continuo Tannenbaum y Schmidt. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Lopez Zavala, Sánchez Bravo, & Sánchez Tejadilla, 2012)	25
Figura 8. Modelo teoría 3D de Reddin. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014).	27
Figura 9. Los ocho estilos gerenciales. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014)	29
Figura 10 Variables del liderazgo transformacional (Fuente: Elaboración propia)	34
Figura 11 Modelo de liderazgo de rango completo de Bernard Bass y Bruce Avolio. (Fuente: Elaboración propia).....	48
Figura 12 Modelo MLQ5X de Bernard Bass y Bruce Avolio. (Fuente: Elaboración propia)	50
Figura 13. Varianza total explicada administración por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia).....	103
Figura 14. Varianza total explicada laissez faire. (Fuente: Elaboración propia).....	103
Figura 15. Varianza total explicada efectividad. (Fuente: Elaboración propia)	103
Figura 16. Análisis Kaiser-Meyer-Olkin. (Fuente: Elaboración propia)	104
Figura 17. Alfa de Cronbach. (Fuente: Elaboración propia).....	105
Figura 18. Variable: influencia idealizada (atributos). (Fuente: Elaboración propia)	106
Figura 19. Variable: influencia idealizada (conducta). (Fuente: Elaboración propia)	106

Figura 20. Variable: inspiración motivacional. (Fuente: Elaboración propia).....	106
Figura 21. Variable: estimulación intelectual. (Fuente: Elaboración propia)	107
Figura 22. Variable: consideración individual. (Fuente: Elaboración propia).....	107
Figura 23. Variable: premio contingente. (Fuente: Elaboración propia).....	107
Figura 24. Variable: administración por excepción activo. (Fuente: Elaboración propia).....	108
Figura 25. Variable: administración. por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia)	108
Figura 26. Variable: laissez faire. (Fuente: Elaboración propia)	108
Figura 27. Variable: Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).....	109
Figura 28. Variable: Esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)	109
Figura 29. Variable: Efectividad. (Fuente: Elaboración propia)	109
Figura 30. Variable: Tolerancia psicológica. (Fuente: Elaboración propia).....	110
Figura 31. Nueva clasificación, análisis de fiabilidad - alfa de cronbach. (Fuente: Elaboración propia) ..	110
Figura 32. Jerarquización de las Variables. (Fuente: Elaboración propia)	111
Figura 33. Análisis total variables correlación de Pearson. (Fuente: Elaboración propia)	114
Figura 34. Análisis influencia idealizada atributo - inspiración motivacional. (Fuente: Elaboración propia)	115
Figura 35. Análisis influencia idealizada conducta- Admón. por excepción pasiva. (Fuente: Elaboración propia).....	116
Figura 36. Análisis influencia idealizada conducta – esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia).....	116
Figura 37. Análisis inspiración motivacional -estimulación intelectual. (Fuente: Elaboración propia)	117
Figura 38. Análisis estimulación intelectual- esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)	117
Figura 39. Análisis consideración individual e inspiracional motivación. (Fuente: Elaboración propia) ..	118
Figura 40. Análisis premio contingente y consideración individualizada. (Fuente: Elaboración propia) .	118
Figura 41. Análisis administración por excepción activa y esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)	118

Figura 42. Análisis administración por excepción pasiva- laissez faire. (Fuente: Elaboración propia).....	119
Figura 43. Análisis satisfacción y esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia).....	120
Figura 44. Análisis esfuerzo extra y efectividad. (Fuente: Elaboración propia).....	121
Figura 45. Análisis efectividad y satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).....	121
Figura 46. Análisis correlación por estilo de liderazgo (Fuente: Elaboración propia)	122
Figura 47. Análisis de resultados prueba T por género. (Fuente: Elaboración propia)	124
Figura 48. Análisis prueba de muestra independientes - prueba t para diferencia de medias. (Fuente: Elaboración propia).....	125
Figura 49. Prueba de Muestras Independientes (Fuente: Elaboración propia).....	127
Figura 50. Análisis liderazgo evitativo según el género (Fuente: Elaboración propia)	128
Figura 51. Listado de cargos por sexo. (Fuente: Elaboración propia).....	129
Figura 52. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, tomando como variable dependiente el laissez faire. (Fuente: Elaboración propia).....	130
Figura 53. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, tomando como variable dependiente la administración por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia)	131
Figura 54. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, prueba anova. (Fuente: Elaboración propia) .	132
Figura 55. Análisis de regresión lineal múltiple, tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)	132
Figura 56. Análisis de regresión lineal múltiple, prueba anova. (Fuente: Elaboración propia)	133
Figura 57. Análisis de regresión lineal múltiple - coeficientes estandarizados. (Fuente: Elaboración propia).....	134
Figura 58. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo. Cuadro resumen y tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia).....	136

Figura 59. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo. Prueba anova, variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)	136
Figura 60. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo – coeficientes estandarizaos. (Fuente: Elaboración propia)	137
Figura 61. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Cuadro resumen y tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)	138
Figura 62. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Prueba anova. (Fuente: Elaboración propia)	138
Figura 63. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Cuadro coeficientes estandarizados. (Fuente: Elaboración propia).....	140

Introducción

El liderazgo transformacional es sin duda una de las tendencias más duraderas y determinantes en el desarrollo de personas al interior de las organizaciones. Nace inicialmente en Estados Unidos a raíz de una investigación realizada por el autor James MacGregor Burns en 1978, dicha investigación es basada en el comportamiento de los líderes políticos y de la cual se genera la afirmación “*EL liderazgo transformacional es un proceso mediante el cual líderes y seguidores avanzan juntos a un nivel más alto de moralidad y de motivación*”; es decir que este tipo de liderazgo implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de la organización, para focalizar sus intereses más allá de los personales y centrarse en las necesidades en común. El líder transformacional incita a sus seguidores a integrarse en el cumplimiento de las metas y eleva los niveles de confianza a un nivel tal, que logra generar junto con sus colaboradores cambios significativos y de gran impacto en la organización.

El liderazgo podría tomarse como un concepto meramente administrativo o de aplicación en organizaciones, pero en la actualidad es un (fenómeno) que abarca todos los escenarios como el social, religioso y político; es debido a esta trascendencia que nace la idea de realizar un proyecto de grado sobre el liderazgo, ya que el liderazgo hace presencia en todos los espacios de interacción del ser humano, dentro de los cuales están las actividades enfocadas en velar por las garantías de una población.

En Colombia con el fin de garantizar el ejercicio de democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad, se crean las juntas de acción comunal (JAC), que en cabeza de sus integrantes o líderes de juntas de acción comunal promueven el desarrollo integral, sostenible y sustentable de una comunidad (barrio, sector, etapa o vereda). (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003).

Estos líderes de junta de acción comunal deben asumir las verdaderas inquietudes de la comunidad de manera íntegra, transparente y ser un buen representante de la misma, es decir, un ejemplo a seguir. (Oyola Cutiva, 2017).

Partiendo de lo anterior, el objetivo de este proyecto de grado es determinar cuál es el estilo de liderazgo que emplean los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, basados en el modelo liderazgo multifactor planteado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio.

Planteamiento del Problema

Diagnóstico del Problema.

La sociedad actual se encamina hacia una conciencia colectiva, una verdadera comunidad de propósito en la cual el bien común prepondera sobre el bien particular. Los líderes políticos y los representantes de las juntas de acción comunal, por el contrario se centran en satisfacer necesidades de tipo individual, sus planes de gobierno no se construyen desde las necesidades sentidas de la comunidad y menos desde la construcción en comunidad, los modelos de gobierno actuales en nuestro país siguen siendo estructuras burocráticas , en las cuales la comunidad en general siente una barrera de comunicación y de acción entre los grandes dirigentes y las personas del común.

Lo anterior se ve reflejado en el alto grado de abstencionismo vivido en las elecciones pasadas, las personas no creen en sus líderes político, ni en sus representantes de Junta de acción comunal pues sienten que el voto generado no modifica el panorama actual del país.

Basados en el Decreto 130 de 1979 se puede establecer que una junta de acción comunal nace de la unión de varios habitantes de un lugar específico, con el fin de aunar esfuerzos y recursos para la solución de las necesidades primordiales de la comunidad, mediante el fomento del liderazgo y la armonía de las relaciones interpersonales de todos los integrantes de su sociedad. Es entonces desde la construcción en comunidad como se forman líderes comunales transformacionales, poseedores de la habilidad para inspirar a cada uno de los miembros de su comuna, incitar a los integrantes de la comunidad a integrarse en el cumplimiento de las metas de mejoramiento del sector, elevar los niveles de confianza de los integrantes y producir cambios significativos en su entorno. Por tal razón el presente estudio busca conocer cuál es el nivel del

liderazgo que tienen los líderes de junta de acción comunal para establecer un programa que potencie sus habilidades y de esta manera beneficiar a la comunidad.

Formulación del problema.

¿Cuál es el estilo de liderazgo que emplean los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira, con base en el modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X)?

Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal?
- ¿Cuál es el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?
- ¿Existen diferencias significativas en las variables del modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X), entre hombres y mujeres?
- ¿Cuáles deben ser los temas que contenga un programa de capacitación, que permitirán potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Delimitación

Tema

El presente estudio se basa en el análisis de las habilidades de liderazgo que poseen los miembros directivos de las juntas de acción comunal de Pereira (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y los coordinadores de las comisiones de trabajo) para inspirar a los miembros de la comunidad, focalizar sus intereses más allá de los personales y centrarse en las necesidades de la comunidad.

Espacio

La presente investigación se desarrolló en las comunas centro, Rio Otún, Boston y Comuna del Café de la ciudad de Pereira.

Tiempo

Esta investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2017.

Objetivos

General.

Determinar cuál es el estilo de liderazgo que emplean los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira, basados en el modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X) propuesto por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio.

Específicos.

- Definir el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal.
- Identificar el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira.
- Comparar las puntuaciones medias de las variables de liderazgo entre hombres y mujeres.
- Diseñar el contenido temático de un programa de capacitación, que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira.

Hipótesis

Hipótesis General

Ho: En los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira, predomina el liderazgo transaccional.

Hipótesis Específico

H₁: Los líderes de las juntas de acción comunal se caracterizan por ofrecer recompensas a los integrantes de su comunidad por las acciones realizadas con el fin de tener mejores resultados.

H₂: Los líderes de juntas de acción comunal actualmente basan su liderazgo en el estilo laissez faire para obtener mejores resultados.

H₃: Las mujeres presentan una mayor ponderación en las variables del liderazgo transformacional.

H₄: Un programa de capacitación que potencialice las habilidades de liderazgo transformacional en pro de los resultados, debe contener temas como: influencia idealizada, tolerancia psicológica y estimulación intelectual.

Justificación

Cuando se propician espacios de investigación enfocados en la participación que tiene el liderazgo en los diferentes escenarios sociales, llámese empresa, comunidad, sociedad, equipo, grupo etc., se genera información valiosa respecto a la evolución que ha tenido el concepto a lo largo de los años, pues se tiene la idea de que el liderazgo es un tema específico de las organizaciones, según (Chiavenato, 1993) *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. La presente investigación es un claro ejemplo de que el liderazgo es un fenómeno que impacta todos los escenarios sociales, por lo cual, las juntas de acción comunal siendo *“una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.”* (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003) no podría ser la excepción. Partiendo de lo anterior el presente estudio muestra de manera clara que los integrantes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, aun sin tener estudios de liderazgo, hacen uso del mismo para desarrollar los planes de mejora en cada una de sus comunidades. El líder comunitario se caracteriza por influir a la comunidad al aportar sentido de visión, establece niveles altos de moral y ética, inspirándolos al ser un modelo a seguir. El liderazgo de los integrantes de juntas de acción comunal, orienta a las personas por medio de la acción para obtener las metas de la comunidad, esas metas pueden ser de tipo individual (particular de los integrantes de la comunidad), de mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad como por ejemplo (construcción de parque, mejoras de vías, mejoras de vivienda).

La formulación del problema busca conocer de manera concreta el estilo de liderazgo que caracteriza a los integrantes de junta de acción comunal, por lo cual, es válido mencionar que en la actualidad no se cuenta con un estudio de este tipo, lo que otorga la posibilidad de enriquecer el desarrollo del liderazgo al interior de la sociedad Pereirana, potencializando las habilidades de estos líderes o integrantes de junta, al enfocarnos en aquellas variables del liderazgo objeto de esta investigación, que al ser validadas, muestren valores bajos o poco representativos.

En conclusión la presente investigación genera aportaciones importantes desde la temática, la academia se interesan en conocer qué tipo de perfil es el que requieren los integrantes de las juntas de acción comunal en la ciudad, frente al perfil actual de los mismos, dado a que en la actualidad no se cuenta con soportes que den cuenta de ello y de la información generada con la investigación se puede encaminar la formación académica de líderes desde los programas de pregrado y posgrado de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira o desde programas de capacitación de la alcaldía de Pereira encaminados al desarrollo integral de las comunidades y desde la aplicabilidad, la investigación permite definir con claridad cuáles son las competencias mínimas que debe poseer un líder comunal, de modo que esos líderes pasen de una acción limitada a un liderazgo que transforme los entornos de la ciudad y motive a los integrantes de la sociedad a la construcción de planes que den respuesta a las necesidades, intereses y posibilidades de comunidad.

Marco Referencial

Marco Teórico y Conceptual

Para los efectos del presente trabajo, es necesario realizar una pequeña introducción sobre lo que es el liderazgo, el líder y la diferencia que puede existir entre gestionar y liderar, para lo cual iniciamos tomamos como referencia al alemán Konrad Fiedler, el cual, define el liderazgo

como “la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos”. Podríamos decir que el proceso de liderazgo se ha desarrollado desde el nacimiento de las comunidades, pues la organización y división de las tareas, genera la necesidad de personas que guíen el actuar de todos a fin de lograr el objetivo común, sin la definición de un líder difícilmente podrían adelantarse las tareas necesarias para mantener unido un equipo de trabajo.

Para el enfoque de este proyecto tomamos como base la definición que hace Bernard Bass de liderazgo, quien indica que el Liderazgo “Consiste en motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencias, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass B. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985) , de lo anterior podemos definir al líder como “la persona que trabaja con un grupo e influye en él, para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos” (Estrada Mejía , 2007). Una vez claro el significado de líder y liderazgo, es importante establecer que es dirigir y la diferencia con liderar. Dirigir se centra en establecer acciones para que las personas lleven a cabo una tarea, con el fin de lograr una meta en común y liderar es la capacidad de desarrollar las habilidades de las personas con el fin de obtener los objetivos en común.



Figura 1. Características Dirigir vs Liderar. (Fuente: Elaboración Propia) tomado de (Gutierrez, 2014)

Evolución del concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo administrativo ha evolucionado en la historia, sufriendo diferentes cambios durante los modos de gobierno que se han establecido en distintas épocas, evaluaremos entonces, como ha cambiado el concepto de liderazgo en el siglo XX para efectuar una definición que se aplique en nuestra época, tomando como referencia lo planteado por (Fairholm, 2004).

La teoría de rasgos ya mencionada, la cual afirma que el líder nace y no se hace, comprende su implementación la década de 1930, se consideran seis atributos que diferencian a los que no nacen siendo líder las cuales son: empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo e inteligencia y conocimientos de su puesto. Ejemplos de líderes que se consideran de rasgo en la historia son Adolfo Hitler, Ernesto Che Guevara, Ghandi, Abraham Lincoln, y Juan Pablo II, los cuales aportaron grandes cambios positivos o negativos a la historia, se les designó como líderes de rasgo por su capacidad innata de movilización de masas y

generación de cambio, sus nombres serán inolvidables y sus aportes a la paz mundial o en otros casos a guerras mundiales.

En 1940 el enfoque cambió a un liderazgo por conducta, el cual se divide en líder autocrático, liberal y participativo, en este modelo el líder analiza la situación con sus seguidores y designa cual es la más óptima para liderarlos y atraer nuevos colaboradores.

En los años 60 el enfoque de liderazgo pasa a ser el situacional, el cual formaliza el liderazgo por conducta con un procedimiento de ordenar, convencer, participar y delegar, siempre analizando a sus seguidores y decidiendo cuales son los mejores para conformar su equipo.

Luego Burns en 1978 cambia el panorama de los contextos de liderazgo y propone los modelos de liderazgo transformacional y transaccional y finalmente en el 1985 (y en años siguientes con modificaciones y actualizaciones) Bass propone el liderazgo de rango completo incluyendo los conceptos de Burns y ampliándolos. Burns se interesó por las consecuencias sociales del liderazgo mientras que Bass se orientó a los cambios individuales, pero finalmente ambos se complementaron. A partir de este punto el liderazgo se concibe de la misma manera hasta la actualidad, si bien otros estilos de liderazgo se han propuesto, todos se consideran como dimensiones del liderazgo de rango completo.

El liderazgo a través de los años

El concepto de liderazgo nace desde el mismo origen del hombre, parte de la naturaleza del ser humano por pertenecer a un sistema jerárquico. EL liderazgo comienza a evidenciarse cuando el ser humano siente la necesidad de pasar de una sociedad nómada a la conformación de una civilización en la cual tuvieran una estructura social definida y una clara división de las tareas

que contribuiría a la construcción de las primeras grandes obras arquitectónicas como lo son las pirámides de Egipto.

En el siglo XII A.C. Moisés siguiendo el consejo de su suegro Jetró, escogió los mejores hombres de toda Israel para que fueran sus representantes y delegarles autoridades, luego en el siglo VII A.C. Nabucodonosor II, conquistó las civilizaciones de Judá y Jerusalén gracias a su capacidad de liderazgo y su visión única en su tiempo, logró la construcción de los Jardines Colgantes. Más adelante en el siglo XX A.C. en Babilonia se genera el Código Acadiano de Eshnunna, el cual se crea con el fin de asignar responsabilidades a los ciudadanos, luego en Hammurabi hasta el siglo XVII A.C. la unión entre civilizaciones generó el Código de Hammurabi, donde se evidencia la importancia de controlar a las personas y sus tareas. (Estrada Mejía , 2007)

A medida que las civilizaciones se expandían y evolucionaban, los líderes mejoraban la manera de guiar a la sociedad, como resultado de esta transformación, grandes sabios de la época comienzan a documentar y escribir guías o manuales que analizaban el tema de manera profunda desde la mirada administrativa hasta las tácticas militares. Ejemplo de ello es Confucio en el siglo VI A.C. quien escribió un manual sobre su gobierno y administración. A este se le dio característica de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, castigos y registros. Posteriormente, Sun Tzu escribe “Arte de Guerra”, el tratado militar más antiguo, aún en la actualidad sirve como guía para militares y altos mandos ya que introduce los conceptos de planeación, organización y dirección. En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se

encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.

En el ámbito político-social, debemos destacar Frederik Willem de Klerk en el siglo XX, fue parte fundamental en el proceso de dismantelación del apartheid y creación de un nuevo orden constitucional en Sudáfrica. Perteneciente al equipo de Nelson Mandela, De Klerk, es uno de los grandes líderes contemporáneos, intentó nuevas ideas que estaban en contra de las reglas tradicionales y generó gran impacto en el cambio del orden constitucional de Sudáfrica. (Estrada Mejía , 2007)

Es preciso señalar, que los grandes líderes no han sido solo los grandes gobernantes, también se presentan personas con determinación, que, si bien su nombre no es tan conocido, aportan en gran medida conceptos de igualdad y de crecimiento social para su pueblo.

Las teorías del liderazgo

Desde hace algunos años el término liderazgo se convirtió en uno de los puntos de partida más determinantes dentro del desarrollo de las sociedades, este analiza el comportamiento y la naturaleza de los líderes con la estructura y características de las organizaciones o comunidades a las cuales pertenecen. Un líder efectivo logra combinar la acción de dirigir y liderar con el fin de gestionar personas.

Partiendo de esto nacen diferentes teorías o postulados que nos introducen al mundo del liderazgo y nos exponen de qué manera esa mirada genera resultados determinantes para el desarrollo de las sociedades. El primer postulado respecto al liderazgo es la Teoría del gran hombre la cual se basa en el análisis de los grandes líderes de la historia, seguido de este postulado nace la Teoría de Rasgos, en la cual los líderes están definidos por las características

personales específicas que lo diferencian dentro de un grupo, otro sector define al líder como aquel que se comporta como tal, son llamados las Teorías Conductuales o de liderazgo como conducta. En este grupo se ubican los estudios realizados por las Universidades de Ohio, la Universidad de Michigan, el modelo propuesto por Blake y Mouton y la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.

Una mirada más reciente abordó los postulados de las teorías del comportamiento o conducta y condicionó su efecto en función de las situaciones en las que se ejerce ese liderazgo, en este grupo se ubica la teoría de la contingencia. Otras investigaciones plasman al líder como un conjunto de comportamientos específicos que determinan la forma de interacción con sus colaboradores, dentro de esta categoría se ubican las teorías transaccional y transformacional del liderazgo. A continuación, se presentan las características más relevantes de los enfoques descritos anteriormente.

Teoría del gran hombre

A comienzos del siglo XIX el estudio del liderazgo se centraba en el impacto de los personajes influyentes en el desarrollo de las sociedades, que gracias a su carisma, inteligencia y dotes políticos, generaron un impacto histórico determinante.

Esta teoría del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores. (Daft, 2006).

Dentro de estos líderes se encontraban los grandes héroes de la historia (como Alejandro Magno), los cuales gobernaban países, dirigían grandes expediciones y majestuosas guerras, por lo que existe un sinnúmero de historias sobre estos, las cuales sirvieron para relacionar estas actividades con las capacidades y habilidades de cada uno, logrando identificar esas cualidades que tenían en común y que les permitieron lograr el éxito. (Estrada Mejía , 2007)

Teoría de los rasgos

Esta teoría plantea que el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de los demás. Dentro de estos rasgos se encuentran:

- **Rasgos Físicos:** apariencia, estatura, peso.
- **Rasgos Intelectuales:** Inteligencia, adaptabilidad, entusiasmo.
- **Rasgos Sociales:** Cooperación y habilidades interpersonales.
- **Rasgos Relacionados con el trabajo:** Interés en la realización de la tarea, persistencia e iniciativa.

Una mirada moderna a esta teoría es realizada por Daniel Goleman quien plantea que uno de los rasgos que define al líder moderno es la inteligencia emocional, que desde el plano organizacional se traduce como esa capacidad de comprender las emociones del grupo y encaminarlas hacia un resultado positivo (Goleman, 2014). En general la teoría de Rasgos indica que un líder debe inspirar Confianza, ser inteligente y con perspectiva.

Teorías del liderazgo como conducta

Estas teorías definen al líder en función de lo que hacen, trata de establecer una relación entre lo que hace el líder y la forma en cómo se desempeña el grupo.

Estudios de la Universidad de Ohio

Los estudios adelantados por la Universidad de Ohio categorizan el comportamiento del líder en dos dimensiones:

- **Consideración:** Grado en el que un líder tiene relaciones laborales basadas en la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los miembros del equipo.

- **Iniciación en la estructura:** la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del equipo.



Figura 2. Estilos de Dirección. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Palomo Vadillo, 2008)

Estos estudios no muestran con claridad que estilo resulta más eficaz de los dos, lo que nos indica es que un liderazgo eficaz implica tener en un nivel alto estas dos dimensiones.

Estudios de la Universidad de Michigan.

En esta misma línea la Universidad de Michigan establece dos dimensiones fundamentales de liderazgo.

- **Líderes centrados en personas:** destacan las relaciones interpersonales, tienen interés personal en las necesidades de sus colaboradores, comprende las diferencias individuales de los miembros de su equipo.

- **Líderes orientados hacia la producción:** se preocupan principalmente por lograr las metas y objetivos empresariales, ven a los colaboradores como un medio para lograr ese fin.

Malla Gerencial de Blake y Mouton

Con los estudios anteriores surge el primer modelo de Liderazgo denominado La Malla Gerencial ó (rejilla gerencial), la cual identifica cinco estilos de liderazgo basados en dos componentes básicos que son el interés en las personas y el interés en la producción.

- **Estilo laissez-faire:** se caracteriza por un interés escaso tanto en la persona como en la producción. Cuadrante (1,1).
- **Estilo club campestre:** este presenta un gran interés en la persona, pero bajo en la producción. Las personas tienen un ambiente de trabajo muy bueno, pero no son productivas. Cuadrante (1,9).
- **Estilo hombre-organización:** los líderes persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas productivas de la organización. La gente se interesa medianamente en la compañía y en ser productivos. Se limitan a hacer su trabajo. Cuadrante (5,5).

- **Estilo autoridad-obediencia:** Muestra un alto interés en la producción y escaso interés en las personas. Se sirve de su autoridad para presionar a sus colaboradores para cumplir las metas de producción. Cuadrante (9,1).
- **Estilo administración en equipo:** el líder crea vínculos de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común. El personal está comprometido con la organización y sus metas se alinean con los objetivos de la organización. Cuadrante (9,9).



Figura 3. Rejilla Gerencial de Blake and Moulton

Teoría de la aproximación humanista

También conocida como la Teoría X y la Teoría Y. Nace del aporte hecho por Douglas McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” en donde parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina “Teoría X” y un estilo más igualitario que denomina “Teoría Y”.

Teoría X: este tipo de liderazgo considera que los trabajadores solo actúan bajo amenazas y que su mayor motivación se centra en el dinero recibido por su labor. A continuación, se enuncian algunos de sus postulados.

- El ser humano evita el trabajo siempre que pueda.
- Para conseguir buenos resultados deberán usarse medidas duras.
- Los trabajadores deben ser dirigidos y controlados en todo momento.
- Si es necesario, deben ser amenazados con castigos. Las personas trabajan bajo una fuerte presión.

Teoría Y: Estos directivos consideran que sus colaboradores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y por lo tanto se esfuerzan por lograr mejores resultados.

- El ser humano tiene la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse.
- El esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- La motivación se encuentra en las mismas personas.
- Satisfacen sus necesidades individuales, alcanzando los objetivos organizacionales.
- Las personas se comprometen e implican con los objetivos.

Teoría del liderazgo situacional

Este enfoque toma un conjunto de teorías que tienen como base la idea de que el comportamiento de los líderes se ve afectado por una serie de factores externos a él (situaciones) y de qué manera este líder se desenvuelve en ellas.

Modelo de liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard

Propone que el líder de un grupo u organización ajuste su estilo de liderazgo en función de las condiciones de sus colaboradores: madurez y disposición. El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. El comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores. Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos de liderazgo:

- **Estilo 1 Dirigir:** este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral en la cual el líder da directivas explícitas y detalladas diciéndoles qué, cómo, cuándo y dónde hacer las diferentes tareas.

- **Estilo 2 Persuadir:** Los líderes demuestran alto interés por los empleados y al mismo tiempo en el trabajo que deben realizar. Existe una comunicación bilateral, el líder explica sus decisiones y da a oportunidad a sus colaboradores de hacer preguntas para tener mejor claridad en la tarea a realizar.

- **Estilo 3 Participativo:** con este estilo de líder, los colaboradores comparten las decisiones a través de la comunicación bilateral, y con énfasis en el asesoramiento del

líder, puesto que él o los colaboradores tienen la habilidad y el conocimiento necesarios para hacer la tarea.

- **Estilo 4 Delegar:** Este estilo ofrece poca dirección y apoyo ya que delega las funciones de dirección y ejecución en sus colaboradores que están altamente capacitados y motivados.



Figura 4. Esquema de la teoría de liderazgo situacional

Teoría de la contingencia de Fiedler

Este modelo mide la eficiencia de la actuación de un grupo partiendo del estilo de liderazgo y la situación actual del grupo. Postula que cada grupo de trabajo necesita un estilo de liderazgo en particular, tiene dos tendencias al igual que otras teorías que son la orientación a la

tarea y la orientación a las relaciones. La vinculación adecuada entre el estilo del líder y sus colaboradores depende de las características de la tarea y el grado en que la situación le da control o poder al líder, esto da lugar a tres consideraciones básicas que son:

- **Grado de estructuración de la tarea:** este puede ser alto o bajo

- **Poder de posición del líder dentro de la organización:** este puede ser fuerte o débil

- **Calidad de la relación líder y equipo de trabajo:** esta puede ser buena o pobre. De lo anterior se desprende una matriz que genera ocho posibles circunstancias.

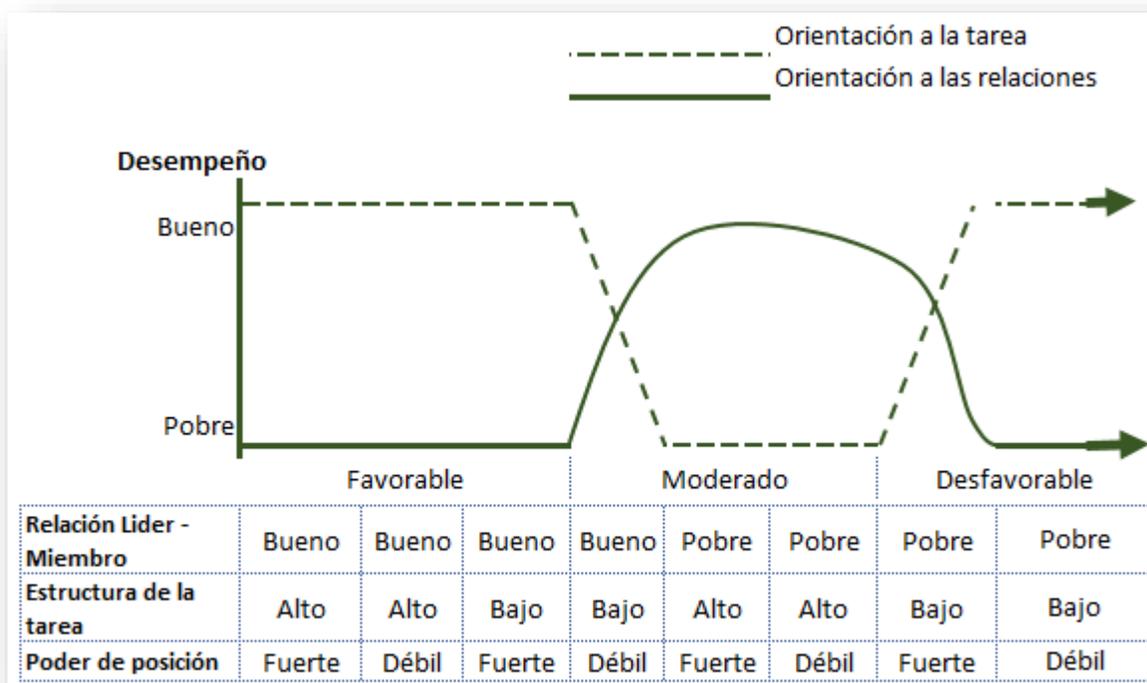


Figura 5. Matriz de la teoría de Fiedler. (Fuente: Elaboración Propia)

Teoría del camino meta de House

Esta teoría plantea que la función principal de un líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, proporcionando la dirección y el soporte necesario para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización.

El término “Trayectoria-Meta” surge de la idea de que el líder eficaz aclara la trayectoria para la consecución de las metas, de acuerdo con esta teoría, el líder hace que el camino a las recompensas sea más fácil de recorrer, mediante la reducción de los obstáculos, la clarificación de los pasos a seguir y aumentando las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido. House intenta explicar la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los seguidores, a diferencia de otras teorías, esta no incluye ningún rasgo del líder ni variables asociadas a su comportamiento. Según (Blog de WordPress, 2011) cita a Robert House, el estilo de liderazgo no es innato a la persona, sino que depende de la situación a la que él se enfrenta. Los factores situacionales considerados son:

- **Los que afectan al Subordinado:** Nivel de autoritarismo que requieren o desean los empleados para definir sus labores, el locus de control, si es interno o externo y el grado de habilidad de los empleados para lograr los objetivos.

- **Los que afectan el entorno:** Estructura de la tarea, es decir, el grado de repetición de las actividades, la autoridad formal o grado de poder por posición del líder y el grupo de trabajo, el cual mide el grado de satisfacción y relación entre los individuos.

Los factores situacionales anteriores sirven para seleccionar el mejor estilo de liderazgo de los siguientes:

• **Directivo:** El líder proporciona gran estructura. Se recomienda cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen locus de control externo y tienen baja capacidad. También se recomienda en ambientes de trabajo complejos o poco definidos en donde la autoridad formal es fuerte y el grupo de trabajo ofrece satisfacción laboral a sus integrantes.

• **De apoyo:** El líder ofrece una gran consideración a sus seguidores, quienes no desean un líder autocrático, poseen un locus de control interno y tienen alta capacidad de ejecución. También se recomienda cuando la autoridad es débil, las tareas son sencillas o repetitivas y el grupo de trabajo no tiene cohesión.

• **Participativo:** El líder integra las participaciones del empleado en la toma de decisiones. Esto se recomienda cuando el empleado tiene locus de control interno, alta capacidad, y cuando las tareas son complejas. En estas circunstancias tanto la variable de autoridad como la de satisfacción laboral del grupo no son determinantes.

• **Orientado al logro:** El líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables, premiando el buen desempeño de los seguidores. En este caso el líder manifiesta alta estructura y consideración. Esto es conveniente cuando los seguidores están abiertos al liderazgo autocrático, poseen locus de control externo, pero tienen capacidad elevada, o la tarea es simple y repetitiva. (Blog de WordPress, 2011)

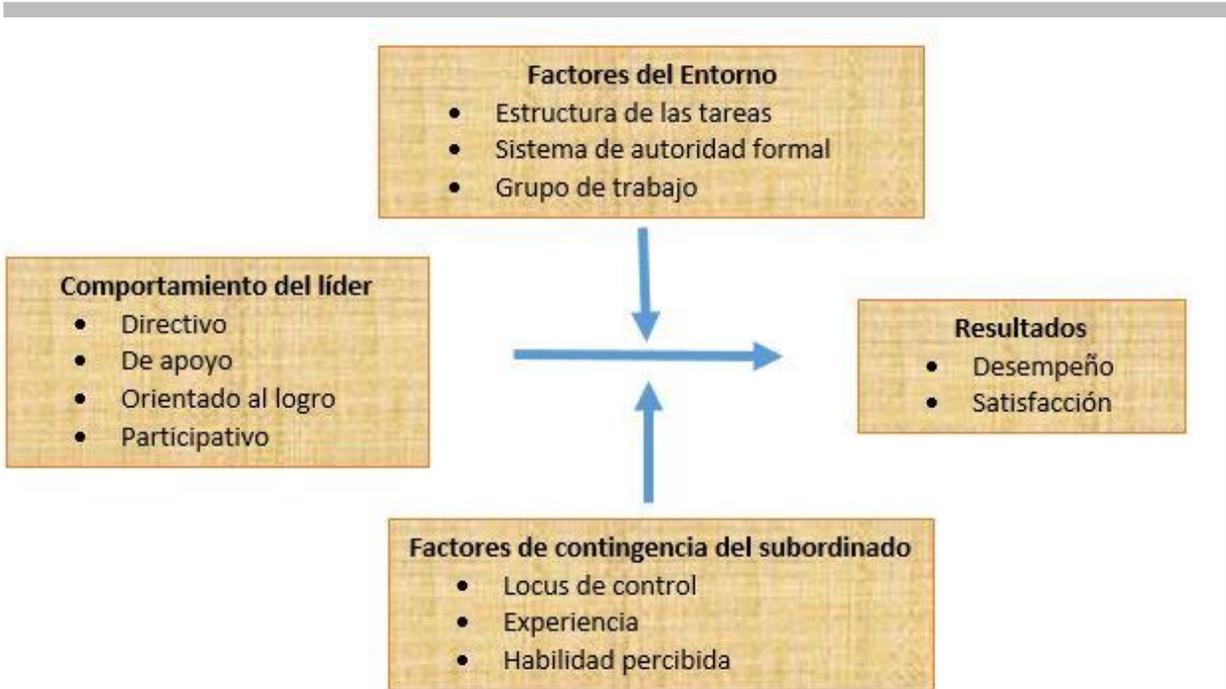


Figura 6. Diagrama teoría y modelo de camino-meta. (Fuente: Elaboración propia)

Modelo de liderazgo continuo (autocrático - democrático) Tannenbaum y Schmidt

Este modelo de liderazgo se centra en la manera en que se toman las decisiones y el estilo de liderazgo que se debe elegir según las variables identificadas en el modelo. R. Tannenbaum y W.H. Schmidt, plantean siete posibles estilos de liderazgo que van del estilo totalmente autocrático, en donde el líder toma todas las decisiones y solo las anuncia a sus seguidores, hasta el estilo participativo que permite a los seguidores tomar las decisiones dentro de ciertas reglas o parámetro. Las variables que influyen en la elección del estilo de liderazgo son:

- **El jefe:** gustos (estilo de liderazgo preferido por el jefe), experiencia y confianza (en sí mismo y en sus subordinados).
- **Los Subordinados:** tienen un rol muy importante porque depende de su experiencia, su locus de control, qué tan dispuestos a participar y capacitados están.

Entre más experimentados y con deseos de participar, menos requieren la intervención del líder.

- **Entorno o situación:** como el tamaño del grupo, la estructura de la tarea, la tecnología disponible, el ambiente de trabajo y el tiempo que se puede invertir en la toma de decisiones. Entre más estructurada la tarea y mayor tiempo disponible para toma de decisiones, mayor posibilidad de permitir la participación del grupo. (Lopez Zavala, Sánchez Bravo, & Sánchez Tejadilla, 2012)

"Continuo" de liderazgo (Tannenbaun y Schmidt, 1958)

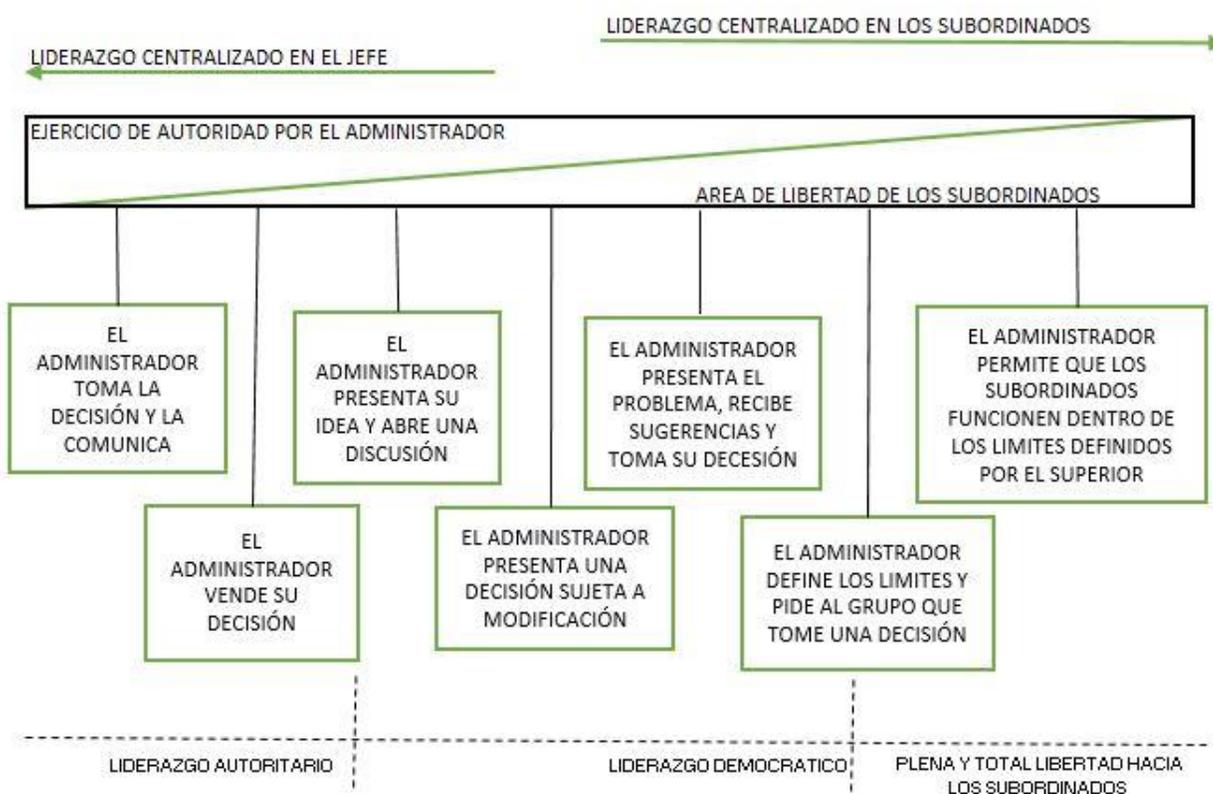


Figura 7. Modelo de liderazgo continuo Tannenbaum y Schmidt. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Lopez Zavala, Sánchez Bravo, & Sánchez Tejadilla, 2012)

Teoría 3D de Reddin

(Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014) citan a William J. Reddin el cual propone que el comportamiento no se debe evaluar como una serie aislada de atributos que una persona reúne, sino como la resultante de estos atributos puestos en la vivencia de diferentes situaciones, para lo cual identifica ocho tipos de comportamientos gerenciales, los cuales no son ni buenos ni malos en sí mismos, sino que dependen del momento y de las circunstancias en las que estos se den.

Para Redding la eficacia gerencial se debe evaluar en términos de producto (resultado), es decir, el gerente o administrador debe ser evaluado por los resultados que alcanza, más que por lo que hace. La eficacia gerencial no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función del manejo de la situación y el desempeño no es lo que el administrador hace, sino lo que obtiene.

El núcleo de la teoría 3D es la afirmación de que el comportamiento gerencial se compone por dos elementos básicos:

- Orientación hacia la tarea (O.T)
- Orientación hacia las relaciones (O.R)

De estos dos comportamientos básicos se desprenden cuatro estilos Básicos de liderazgo:

- **Relacionado:** Orientado hacia las relaciones
- **Dedicado:** Orientado hacia las tareas
- **Separado:** Poca orientación hacia las tareas y relaciones
- **Integrado:** Orientación equilibrada entre las relaciones y las tareas.

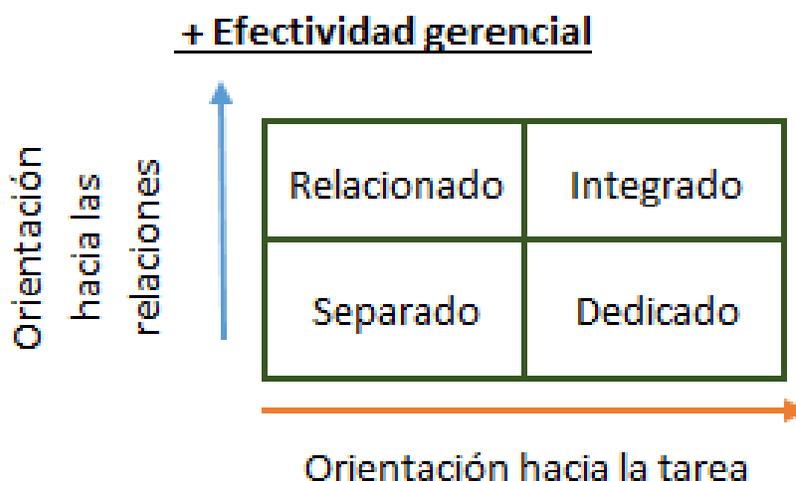


Figura 8. Modelo teoría 3D de Reddin. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014).

Y estos a su vez al ser empleados de una manera eficaz o ineficaz, generan los ocho estilos gerenciales, que son en efecto lo propuesto por la presente teoría.

Tabla 1

Tabla comparativa de eficacia en los cuatro estilos de liderazgo

ESTILOS BÁSICOS	ESTILOS MENOS EFICACES	ESTILOS MÁS EFICACES
Separado	Desertor	Burócrata
Dedicado	Autócrata	Autócrata Benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Integrado	De Transición	Ejecutivo

Fuente: (Elaboración propia) tomado de (Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014)

• **Ejecutivo:** Marcada orientación hacia la tarea y las relaciones, se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a las personas con respeto y promueve el trabajo en equipo.

• **De Transición:** Marcada orientación hacia la tarea y las relaciones, en una situación que requiere una elevada orientación hacia una solamente o ninguna de las dos, por lo tanto, es menos efectivo. Se le percibe como indeciso, permite que las situaciones lo influyan demasiado.

• **Autócrata Benévolo:** Marcada orientación hacia la tarea y una orientación muy baja hacia las relaciones, en situaciones en donde este comportamiento es el adecuado, por lo tanto, es más efectivo. Sabe lo que quiere y como obtenerlo, sin generar resentimientos.

• **Autócrata:** Marcada orientación hacia las tareas y una muy baja hacia las relaciones en una situación en la cual este comportamiento es inapropiado, por lo cual es menos efectiva. El autócrata no tiene confianza en los demás y se interesa solo en la tarea inmediata.

• **Promotor:** Poca orientación hacia las tareas y Marcada orientación hacia las relaciones, en situaciones en las que este comportamiento es apropiado, por tanto, más efectivo. Se define como una persona que tiene confianza plena en las personas y se preocupa principalmente por el desarrollo de ellas.

• **Misionero:** Poca orientación hacia las tareas y Marcada orientación hacia las relaciones, en situaciones en las que este comportamiento es inadecuado, por lo tanto, es menos efectivo. Se preocupa básicamente por generar armonía.

• **Burócrata:** Limitada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, en situaciones en las cuales el comportamiento es adecuado, por lo tanto, es más efectivo. Básicamente se interesa en las reglas y procedimientos per se, queriendo controlar la situación mediante su uso y siendo consciente de sus obligaciones.

• **Desertor:** Limitada orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, en situaciones en las cuales el comportamiento es inadecuado, por lo que es menos efectivo. Se Percibe como una persona que no se involucra ni se compromete.

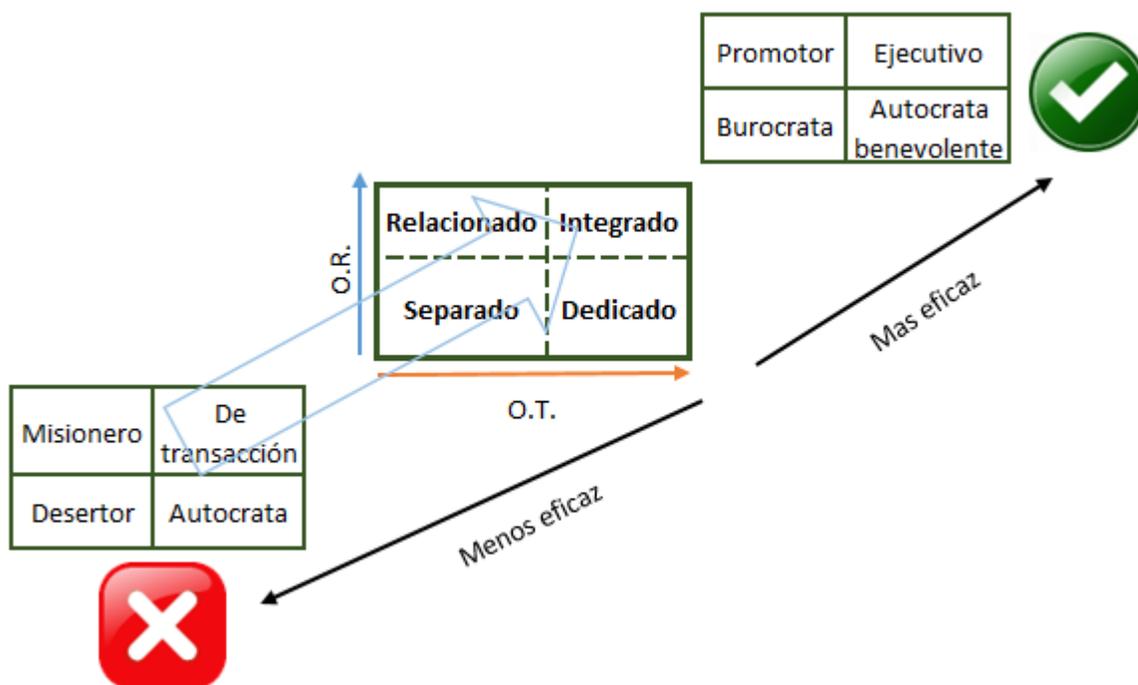


Figura 9. Los ocho estilos gerenciales. (Fuente: Elaboración propia) tomado de (Zambrano, Santamaria, Vargas, & Ruiz, 2014)

Con los ocho estilos propuestos la teoría de 3D pretende desarrollar tres habilidades gerenciales básicas que son:

- **Sensibilidad Situacional:** habilidad para diagnosticar situaciones.
- **Flexibilidad de Estilo:** Habilidad para adaptarse a las fuerzas de juego, una vez se hayan analizado y diagnosticado.
- **Destreza de gerencia Situacional:** habilidad de gestionar situaciones o la capacidad de modificar una situación que requiera ser modificada.

Reddin no cree en la existencia de un estilo gerencial ideal, plantea que cada situación requiere su propia estrategia y asegura que la eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo más apropiado a determinada situación.

Teorías de liderazgo transformacional.

Teoría de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner

Según (Kouzes & Posner, 2003) existe una relación entre aquellos que inspiran a liderar y los que eligen obedecer y para tener un liderazgo ejemplar describe cinco prácticas: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

• **Desafiar el proceso:** Son aquellos líderes que se arriesgan que aceptan los desafíos y conducen a sus colaboradores hacia la grandeza, les gusta innovar y aunque saben que estos riesgos traerán consigo un porcentaje de riesgo o fracaso no aceptan el statu quo y por esta razón no esperan sentados el futuro y se aventuran buscando las oportunidades.

• **Inspirar una visión compartida:** los líderes tienen la capacidad de ver más allá, de imaginar un futuro atractivo que cobre sentido común para todos los miembros de la organización, ellos comunican su visión y logran que mediante el lenguaje esta se vuelva apasionante y realista para los demás dado que conocen a sus equipos de trabajo y saben cómo vender y lograr que estos entiendan sus ideas y lograr forjar una unidad de propósito, es decir un objetivo en común.

• **Habilitar a otros para actuar :** capacidad y habilidad de lograr que los demás actúen ya que tienen claro que para alcanzar dichas metas u objetivos no lo podrán realizar solos y que requieren de un esfuerzo de equipo, una forma clara de entender si se

está cumpliendo con este propósito es el que los colaboradores de una organización frecuentemente utilicen la palabra “nosotros” y no la palabra “yo”, aunque no se trata solo de la semántica, va más allá y muestra que los líderes saben habilitar a otros para que actúen y esto solo lo logran dando una buena imagen, dando las instrucciones correctas, responsabilidades y permitiéndoles tomar decisiones ya que si los colaboradores tienen instrucciones claras podrán producir mejores resultados.

• **Servir de Modelo:** El líder debe ganarse el respeto a través su propia conducta, dar ejemplo para ganarse la confianza y credibilidad necesaria de sus colaboradores, ya que, si estos no tienen una buena imagen del líder o no confían en él, por más títulos o poder que este tenga, no lograra la credibilidad necesaria, por esta razón es importante que el líder lidere con el ejemplo es decir con su propia conducta.

• **Dar Aliento:** Durante el camino hacia el cumplimiento de la visión los empleados pueden llegar a sentirse con ganas de renunciar, ya sea por agotamiento o frustración y el líder debe estar en la capacidad de alentar, acompañar, reconocer los éxitos y alentar en las dificultades demostrando que todos son parte importante para alcanzar las metas y están juntos en el proceso.

Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio

Liderazgo Transformacional, Burns (1978) y Avolio (1985), implica un proceso de influencia subyacente que motiva a los seguidores animándoles a superar sus propios intereses en aras de la organización. El líder transformacional centra su atención en “transformar” a los demás para que adopten la ayuda mutua, a estar motivados y en armonía con los integrantes del entorno, enseña a mirar a la organización como un todo. Un líder transformacional impregna su visión, pero genera condiciones para que pueda ser discutida e incluso cuestionada. Están

motivados para hacer más de lo esperado y sentir confianza, lealtad, respeto y admiración hacia el líder.

El origen del liderazgo transformacional se debe a James MacGregor Burns en 1978, cuando realizaba una investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, según el autor, el liderazgo transformacional es un proceso mediante el cual líderes y seguidores avanzan juntos a un nivel más alto de moralidad y de motivación. Burns se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de orden más alto. Según (Li Twin y Stringer, 1966) citados por (Bass B. , 1990), el liderazgo transformacional resulto ser más productivo, con costos bajos que los estilos autoritarios y democráticos, (Onnes, 1986), mostro que los ministros metodistas que fueron transformadores tendieron a generar más crecimiento en la membresía de la iglesia y una mayor asistencia a los servicios dominicales por sus feligreses. Esta apreciación es el factor diferenciador de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios brindados. Para Burns los lideres transaccionales “se aproximan a los seguidores con un ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos o subsidios por pagos de contribuciones. Tales transacciones constituyen la construcción de las relaciones entre líder y seguidores, especialmente en grupos, legislaturas y partidos”. (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004).

Este enfoque de Burns se desarrolló en el entorno político ó (Foco Macro) y básicamente se centra en las consecuencias sociales del liderazgo, posteriormente el teórico Bernard Bass adapta el modelo de Burns a las empresas, orientándolo a las consecuencias como por ejemplo los cambios individuales (Foco Micro), por otro lado se genera un cambio gramatical en el concepto *Transforming*, que pasa a ser llamado *Transformacional* por el teórico Bernard Bass, lo

que puede significar un cambio del foco de atención del fenómeno del liderazgo y por lo tanto la manera de indagar sobre él. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, que significa transformando, lo anterior refiere un proceso por medio del cual los líderes generan cambios radicales en el comportamiento y la visión de los seguidores, es decir, apunta a la acción de cambiar a una persona. En cambio, *transformacional*, es un adjetivo que indica un estado caracterizado por los efectos que produce el líder en los seguidores.

En un comienzo el modelo de liderazgo transformacional solo definía cuatro variables, las 4 I's, las cuales indican que el liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los imita, el liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión, el liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor y por último, el liderazgo es individualmente considerado, proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor. Posteriormente en el año 1997, los autores Bernard Bass y Bruce Avolio establecen un modelo completo, en el cual integran trece sub-escalas o variables que corresponden a las conductas que puede presentar un líder, de las cuales seis corresponden al liderazgo transformacional (influencia idealizada atributos, influencia idealizada conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica).

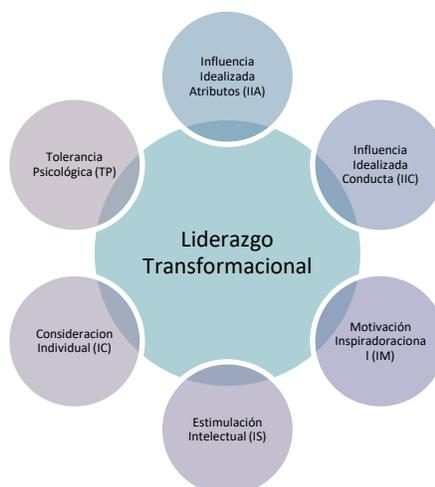


Figura 10 Variables del liderazgo transformacional (Fuente: Elaboración propia)

Influencia idealizada (CL o II)

Inspiran fe completa en ellos, los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos, los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Según (Bass B. , Leadership and Performance Beyond Expectations, 1985) en ciencias sociales y ciencias políticas, el carisma ha sido usado para describir líderes quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores, este autor establece que los líderes carismáticos transformacionales, poseen ciertas características como:

- El tono de voz es cautivante, hace uso de verbos que indican acción, transmite mensajes simples con pausas cortas entre frases, reitera su discurso y mantiene contacto visual directo.

- Tiene un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, es capaz de dirigirse internamente.
- Su autoestima es alta, generan confianza plena en sus capacidades y convicciones, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- Comprende las necesidades, valores y esperanza de sus seguidores y con base en esta información articula metas en común.

Un líder carismático al tener confianza plena en sus capacidades, creencias e ideales, se motiva a sí mismo para influenciar a sus seguidores. Construye diariamente una imagen de éxito y efectividad, al encaminar sus acciones hacia el beneficio de los seguidores, aumentando así el entusiasmo de los mismos y el compromiso con los objetivos grupales.

Estos líderes carismáticos nacen en situaciones de crisis, que van desde aquellas de fácil solución hasta aquellas de mayor complejidad y nacen en cualquier tipo de nivel organizacional. Algunos autores como Boal y Bryon, citados por (Bass B. , 1990), afirman que los líderes carismáticos no solo emergen en tiempos de crisis, sino como consecuencia de la visión del líder y la manera de articular los procesos, lo que crea en el seguidor una necesidad de actuar.

Líderes transformacionales y carismáticos.

El líder transformacional convierte a sus seguidores en socios y consigue metas grupales, influyendo en el ámbito de la cultura y el desarrollo organizacional, mientras que el carismático busca un cambio radical que se logra cuando los colaboradores confían plenamente en su líder, el cual pasa a ser una clase de figura espiritual. El liderazgo carismático es una parte del transformacional, pero es insuficiente por sí solo. A continuación, veremos cómo se complementan uno al otro.

Para diferenciar claramente un estilo de liderazgo del otro, nos apoyaremos en distintos académicos que han aportado sus conocimientos acerca de estas dos teorías de liderazgo:

Planteado inicialmente por (House & Aditya, 1977) y citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) El liderazgo Carismático se define en términos de la influencia del líder sobre sus seguidores y la naturaleza de la relación líder-seguidor. El líder busca que adopten su visión, pero que no la cuestionen. Siguen al líder de manera “ciega”, dado que se le considera que tienen un don o una dimensión espiritual.

Bass y Avolio (1993) citados por (De Oliviera Rodriguez & Ferreira, 2015) afirman que el liderazgo carismático es solo una dimensión del transformacional, el carisma es necesario para un líder transformacional, sin embargo por sí solo tiene otras inclinaciones, se puede ser carismático sin ser transformacional pero no al contrario, no se puede afirmar que uno sea mejor que otro, dada la situación, un determinado estilo de liderazgo puede ser más apropiado para la organización, también se puede dar que ambos se complementen para generar mejores resultados, esto depende mucho del líder a cargo y la organización en la que se desarrollen los escenarios.

Motivación inspiracional (IM)

Comunican expectativas de alto rendimiento. Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos, ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida.

Bass plantea que un líder que emplea la motivación inspiracional, entrega significado y definición al contexto, por medio del lenguaje, rituales o discursos simbólicos da a conocer a sus colaboradores el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo. Ese significado también puede partir de nuevas o diferentes interpretaciones basadas en esos significados iniciales o del análisis en conjunto de otros referentes, tales como la competencia, las metas trazadas, la experiencia del pasado y los pilares fundadores de la organización, todo esto con el único fin de crear y articular significado y visión conjunta con el grupo de colaboradores. (Bass B. , 1990)

Los autores Yukl y Van Fleet citados por (Bass B. , Leadership and Performance Beyond Expectations, 1985), tomaron como referencia un grupo de oficiales de la fuerza aérea de Estados Unidos en la guerra de Korea y encontraron correlaciones significativas entre la motivación inspiracional y la efectividad del líder, es decir que dichos líderes inculcan orgullo en cada individuo, usan palabras de ánimo para levantar la moral, inspiran entusiasmo, construyen la confianza y exaltan el buen desempeño de los subordinados, haciendo que se sientan orgullosos de su equipo.

Estimulación intelectual (IS)

Ayuda a los demás a pensar en viejos problemas de maneras diferentes. Los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para que los esfuerzos sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas

del líder. Según Bass citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004), los líderes con habilidades en la estimulación intelectual se caracterizan por:

- Hacer que los colaboradores rompan sus paradigmas conceptuales, guiándolos para que reformulen los problemas que requieren solución, enfocándose en las cosas importantes e ignorando aquellas que no aportan mucho para la consecución a las metas propuestas. Para lograrlo el líder aplica metáforas, plantea escenarios alternativos o imaginarios y descubre suposiciones ocultas.
- Tener un nivel intelectual superior, basado en la flexibilidad y creatividad de pensamiento, lo que hace que sus ideas sean comprendidas fácilmente de modo que los cambios que se requieran no generen resistencia.
- Crear o interpretar símbolos que generen significado en los colaboradores, a fin de simplificar experiencias confusas o contradictorias.

La estimulación intelectual se hace importante en la dinámica de un equipo de trabajo en momentos en los cuales el ambiente se ha tornado hostil a causa de la presencia de competidores que generan crisis periódicas, cuando la efectividad disminuye por procesos inadecuados y costos excesivos.

Consideración individual (IC)

Prestan atención personal a cada uno de los miembros. Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las

diferencias individuales (ej. algunos empleados reciben más ánimo, alguna más autonomía, otros estándares firmes y otras tareas estructuradas). Se anima la comunicación bi-direccional y se practica la administración “walking around” (pasaba por aquí) en los lugares de trabajo. Las interacciones con los seguidores son personalizadas (ej. el líder recuerda conversaciones previas, está al tanto de las preocupaciones del seguidor, y ve al individuo como una persona más que solo como un empleado). El líder individualmente considerado escucha efectivamente. El líder delega tareas como medio de desarrollo de sus seguidores. Las tareas delegadas son monitoreadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo para asegurar su progreso, idealmente, los seguidores no sienten que son controlados.

Tolerancia psicológica

Según (Ávila, 2017), profesor de la universidad EAE Business School de Barcelona la Tolerancia Psicológica hace parte del liderazgo transformacional o de un líder transformacional, ya que este se preocupa por estimular intelectualmente a sus seguidores e influye en los demás, tiene consideración individual y mientras este crece y trasciende contribuye al resultado de los demás, es capaz de integrar los intereses personales de los colaboradores con los de la organización puesto que involucra las aspiraciones de las personas con la visión de la compañía, este tipo de líder es capaz de pasar de ser transformacional a transformador ya que permite que los colaboradores asuman el papel de tomar decisiones y brinda la libertad para que la gente se exprese libremente, permite que esta nueva metodología ayude a trascender a la organización y las personas al pasar de una mirada estratégica a una visionaria. Esto se logra y según (Mendoza Martínez, 2005) cuando el líder usa el sentido del humor para resolver las situaciones o tensiones entre los trabajadores y se enfoca en generar un clima laboral de armonía. También (Camacho, 2011) define “*la tolerancia como la oportunidad de retroalimentar mis conocimientos y*

adentrarme a lo que se vive fuera de mí, sin irrumpir y agredir, en palabras simples, cultivar un trato positivo y generoso, por una vida con tolerancia y no solo un día”, establece la tolerancia vista desde la psicología como un lineamiento de conducta que permite ser consciente que las personas que me rodean son libres y tienen derecho a una libre acción, expresión y cuentan con diferentes motivadores y que en muchas ocasiones son diferentes a las mías por lo cual lleva al individuo a tener mayor empatía en el sentido de no juzgarlo y ponerse en los zapatos del otro.

(Peñañiel Nivelá, 2017) establece la tolerancia psicológica como una capacidad personal en la que el líder resuelve conflictos, tolera errores de los demás y resuelve problemas por medio del sentido del humor, este último repercute en acciones y conductas más positivas de motivación puesto que se elevan los niveles de confianza, claro está que el líder debe estar en la capacidad de mostrar los beneficios colectivos, generar un ambiente de confianza, también Bass citado por (Peñañiel Nivelá, 2017) denomina que el líder debe aprender a tolerar los errores de los demás y tomar los suyos y generar acciones de mejora. Según (Bolívar, 2016) establece que una postura técnico-racional dominante y el continuo aprendizaje permite a las organizaciones una mejora progresiva en la conducta e influye en los resultados de la empresa, ya que se presenta una afectación en las mentes y conductas de los subordinados y este mismo tomando una reflexión de Peter Senge establece como por medio de enfoques personales de carisma, visión y cualidades se logra cambiar la forma de pensar y todo en pro de la mejora del liderazgo y la gestión.

(Torres Solís & Mendoza Martínez, 2007) en estudio realizado a gerentes de las empresas químico - farmacéuticas de México establecen que por medio de la tolerancia psicológica se puede medir por una parte en el sentido de humor que utiliza el líder para reducir la tensión emocional de los trabajadores y como este por medio de la habilidad de este para lograr que por

medio de una visión compartida se logren los objetivos e indican que solo las variables de administración por excepción pasivo y la tolerancia psicológica no afectan en las variables de resultados. Asimismo (González González , 2008) citan a Bass y Avolio (1996) donde denomina la tolerancia psicológica como un proceso de aprendizaje para tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para ser mejor, más paciente y amable. Disponer de un sentido del humor que permita al líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Teoría del liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. Según Bass, citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004), los seguidores esperan que el líder les indique que deben hacer para lograr los resultados esperados y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente.

Bass plantea que ese intercambio entre líder y seguidor tiene un ciclo, compuesto por las siguientes fases:

- Tanto el líder como el seguidor identifican en el otro un potencial para suplir una necesidad, bien sea económica o referente al cumplimiento de una tarea.
- El líder le indica al seguidor que tarea debe desempeñar con el fin de obtener la recompensa material, psicológica o la satisfacción de sus necesidades. En caso de que dicha tarea no se cumpla de la manera acordada, el líder tomara acciones correctivas.
- Por último, el seguidor recibe una recompensa por lo cumplido.

Dentro de este tipo de liderazgo se manejan dos formas de motivar a los empleados (Bass B. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985):

1. **Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente):** El líder otorga recompensa al seguidor, cuando éste ha alcanzado el desempeño o las metas pactadas. Esta recompensa va desde una simple felicitación por una labor bien hecha, hasta el aumento de sueldo.

2. **Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente):** El líder reacciona cuando el seguidor no alcanza las metas acordadas, con el fin de detener y modificar de manera rápida la falta de precisión del colaborador. Las intervenciones pueden ser un llamado de atención con una aclaración de lo que se desea o puede tomar formas más fuertes como, por ejemplo, descuentos o suspensión sin derecho a pago.

El liderazgo transaccional define tres variables que enmarcan la relación líder seguidor, ellas son:

Recompensa contingente

La Recompensa Contingente, está ligada a un premio de tipo económico o no, otorgada por el líder al seguidor una vez éste cumpla con la meta acordada. *“el líder establece objetivos y premios, relacionando este componente directamente con el liderazgo transaccional, donde le líder es considerado como un jefe que otorga recompensas o castigos dependiendo del desempeño del trabajador”* (Universidad del Rosario, 2014). Los líderes deben tener cuidado en el otorgamiento de esas recompensas pues en caso de fallar o no cumplir, pueden perder la reputación y posteriormente ser percibidos como líderes correctivos o castigadores. Es preciso señalar que la efectividad de la recompensa depende de:

- La dependencia de los seguidores hacia los líderes para obtener algún tipo de recompensa.

- La operatividad de la labor.

- El desempeño del seguidor se puede medir de manera precisa.

Dirección por excepción

Se refiere a que los líderes toman acciones correctivas solo cuando las cosas se salen de control, por lo general el líder mantiene una posición pasiva, esperando el momento preciso para dar retroalimentación. La variable dirección por excepción se subdivide más adelante en dos:

- Dirección por excepción Pasiva: El líder espera que ocurra algo para actuar, se limita a exigir lo necesario para alcanzar los objetivos.

- Dirección por excepción Activa: la líder busca en donde están los elementos excepcionales sobre los cuales él debe actuar.

Para que la dirección por excepción genere los resultados esperados es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- El líder debe establecer las metas e indicar cuál es la prioridad, todo esto a fin de que el seguidor no sienta que tiene sobrecarga de trabajo o que pueda llegar a pensar que es imposible lograr la meta propuesta.

- El líder debe ser claro en el direccionamiento de la labor de cada uno de los seguidores, en caso de que el desempeño no sea satisfactorio, el líder deberá aclarar nuevamente cuál es su rol.

- El proceso de retroalimentación líder-seguidor debe ser constante.

- Las tareas o labores de los seguidores deben representarles retos, de modo que conserven su motivación de conseguir la meta propuesta.

Laissez-Faire

El líder se caracteriza por delegar la responsabilidad de dirigir a los seguidores, carece de la habilidad para establecer metas claras y para tomar decisiones. Según Bass (1990) citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004) existe una diferencia clara entre este estilo de liderazgo y la dirección por excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un seguidor tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuara viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la dirección por excepción, el líder permite al seguidor continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen, momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.

La poca acción del líder laissez-faire, su negación a aceptar responsabilidades, dar indicaciones y entregar retroalimentación tiene un efecto negativo directo sobre la productividad, satisfacción y el trabajo en equipo.

Liderazgo Pasivo-Evitador

Según (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016) en estudio realizado a cuatro organizaciones de España en el cual buscaban determinar como el liderazgo transformacional se asociaba mejor con las variables de resultados que otros tipos de liderazgo y cuál es el tipo de liderazgo más adecuado para que las organizaciones estén orientadas al cambio y la innovación, el estudio mostro por medio de una comparación entre géneros como el Liderazgo Pasivo/Evitativo y el cual se define según (Morelo Alonso, Recio Saboya, & Cuadrado Guirado, 2010) como una unión entre el liderazgo por excepción pasivo y el laissez-faire en donde el líder

suele dejar las cosas como están y solo interviene cuando los problemas se han vuelto serios, evita tomar decisiones y verse implicado en asuntos importantes. También (Stamateas, 2016) instituye que el líder evitativo es de un perfil bajo ya que permite que los demás tengan el protagonismo, por este motivo al momento de trabajar en equipo logra buenos resultados puesto que permite que los demás sean creativos ya que deleja y espera que los demás generen los resultados que el espera, en este análisis el autor establece diez características emocionales del líder evitativo: *“Practica la evitación social, emocional y cognitiva. No tolera la inestabilidad emocional, pues la interpreta como una señal de debilidad. Cuando viene a su mente un pensamiento (o sentimiento) que lo hace sentir incómodo, inmediatamente cambia de tema. Acostumbra ser prudente y meditar las cosas, antes de actuar. Evita a toda costa la intimidad, por lo que casi siempre es una persona solitaria, con pocas conexiones. Es leal y su foco está puesto en la familia. Tiene pocos amigos, pues es extremadamente cauteloso con la gente. Cuando conoce a alguien, intenta agradar a esa persona. Sus mayores temores son: el rechazo, la crítica, la desaprobación, la humillación y la vergüenza. Evita la aventura y se aferra a lo conocido, por la seguridad que esto le brinda. Busca el poder debido a que lo hace sentir valioso e importante ante los demás.”* En los resultados del estudio se evidencia claramente como las tres variables de resultados: satisfacción, motivación y eficacia se correlacionan con alta significancia y de manera negativa con el liderazgo pasivo-evitativo.

Liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL).

El modelo es definido por Bernard Bass en 1999 el cual toma como base los conceptos introducidos por Burns en 1978 de liderazgos transformacional y transaccional, incluye los componentes de ambos como un todo que logre cumplir los objetivos individuales y colectivos

en la organización, tiene ocho dimensiones fundamentales (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006):

- Laissez- Faire o dejar hacer: El líder ofrece muy poco en términos de dirección y soporte, evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que quieren, le son indiferentes las acciones del grupo. Se describe con la frase: “Es indiferente si lo hace o no...”

- Administración Pasiva por Excepción: Tiene hacia el Laissez- Faire pero es activo cuando se cometen errores que requieren su atención, evita los cambios y solo interviene en situaciones excepcionales. Se describe con la frase: “Si no se llevara a cabo...”

- Administración Activa por Excepción: Pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas, su estilo genera un desempeño moderado. Se describe con la frase: “Si observo que no se está haciendo algo...”

- Reconocimiento Contingente: Es el estilo transaccional clásico, se establecen objetivos claros y recompensas variadas, los seguidores llegaran al desempeño esperado, pero no irán más allá de donde se les indique. Se describe con la frase: “Si se hace como se espera...”

- Consideración Individual: Se incluyen retos y oportunidades para los otros, el líder escucha activamente a sus seguidores y se comunica claramente, es el primer nivel del estilo transformacional. Se describe con la frase: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

- Estímulo Intelectual: Lleva al líder a empoderar a los otros para que analicen los problemas de la organización y desarrollen sus propias habilidades. Se describe con la frase: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

- Motivación e Inspiración: Motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior, puede lograr esfuerzos extras en sus seguidores y convencerlos de sus capacidades, siembra la cultura del cambio y la innovación. Se describe con la frase: “Espero su mejor esfuerzo...”

- Influencia Idealizada o Carisma: Caracterizado por tener gran carisma y unos niveles altos de moralidad, confianza e integridad, encabezan las crisis y celebran los logros de sus seguidores. Se describe con la frase: “Si cree que es correcto, entonces...”

Planteado en 1985 con Bass y Avolio, primero consistía en 6 factores: carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción, y laissez-faire, luego recibió modificaciones con los años, (Barbutto , 2005), respectivamente, plantearon una división del liderazgo transaccional, activo y pasivo, en Bass y Avolio 1990, dividen la influencia idealizada en Atribuida y Conductual para examinar las conductas que el líder puede utilizar para influenciar a sus seguidores, en 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder en el liderazgo transformacional, conocidos como las “cuatro I’s”, influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, y estimulación intelectual, lo que trajo repercusiones en el cuestionario, se construye entonces el modelo MLQ 5X, incluyendo el factor carisma en el cuestionario, generando finalmente 9 factores que conforman el MLQ 5X: los 6 ya planteados, dirección por excepción activa y pasiva (1988), factor correctivo/evitador.

Carisma Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> • El líder se caracteriza por tener un gran carisma y altos niveles de moralidad, motiva a las personas para alcanzar un desempeño superior.
Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • El líder empoderar a los otros para que analicen los problemas de la organización y desarrollen sus propias habilidades.
Consideración Individualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen retos y oportunidades para todos, el líder escucha activamente a sus seguidores y se comunica claramente, es el primer nivel del estilo transformacional.
Recompensa Contingente	<ul style="list-style-type: none"> • Es el estilo transaccional clásico, se establecen objetivos claros y recompensas variadas, los seguidores llegarán al desempeño esperado, pero no irán más allá de donde se les indique.
Dirección por Excepción	<ul style="list-style-type: none"> • El líder busca elementos que se exceptúan de lo normal para emprender acciones.
Laissez-Faire	<ul style="list-style-type: none"> • El líder ofrece muy poco en términos de dirección y soporte, evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que quieren, le son indiferentes las acciones del grupo.

Figura 11 Modelo de liderazgo de rango completo de Bernard Bass y Bruce Avolio. (Fuente: Elaboración propia)

Modelo MLQ 5X.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass & Avolio, MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004)

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, tres de primer orden y seis de segundo orden. Las tres variables de primer orden son:

- Liderazgo Transformacional

- Desarrollo/Transaccional
- Liderazgo Correctivo/Evitador.

En el liderazgo transformacional y transaccional las variables tienen correlación, mientras que el Correctivo es independiente. Dentro de las variables de primer orden cada una tiene dos variables de segundo orden asignadas:

- Liderazgo Transformacional: Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual.
- Liderazgo Desarrollo/Transaccional: Consideración Individualizada y Recompensa Contingente.
- Liderazgo Correctivo/Evitador: Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador.

Este orden jerárquico fue el que originalmente había diseñado Bass en 1985 (Bass B. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985). Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por el líder, y de sus efectos (también comportamientos y actitudes) en los seguidores.

En el caso del MLQ, éste intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 1994).

De esta manera se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Nunca – Rara vez – A veces – A menudo – Frecuentemente, sino siempre, con valores de 0, 1, 2,3 y 4 respectivamente.

A cada opción se le ha asignado un valor numérico de manera que el sujeto al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa lo que significa que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento en base a las variables de más alto orden.

Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bernard Bass y Bruce Avolio

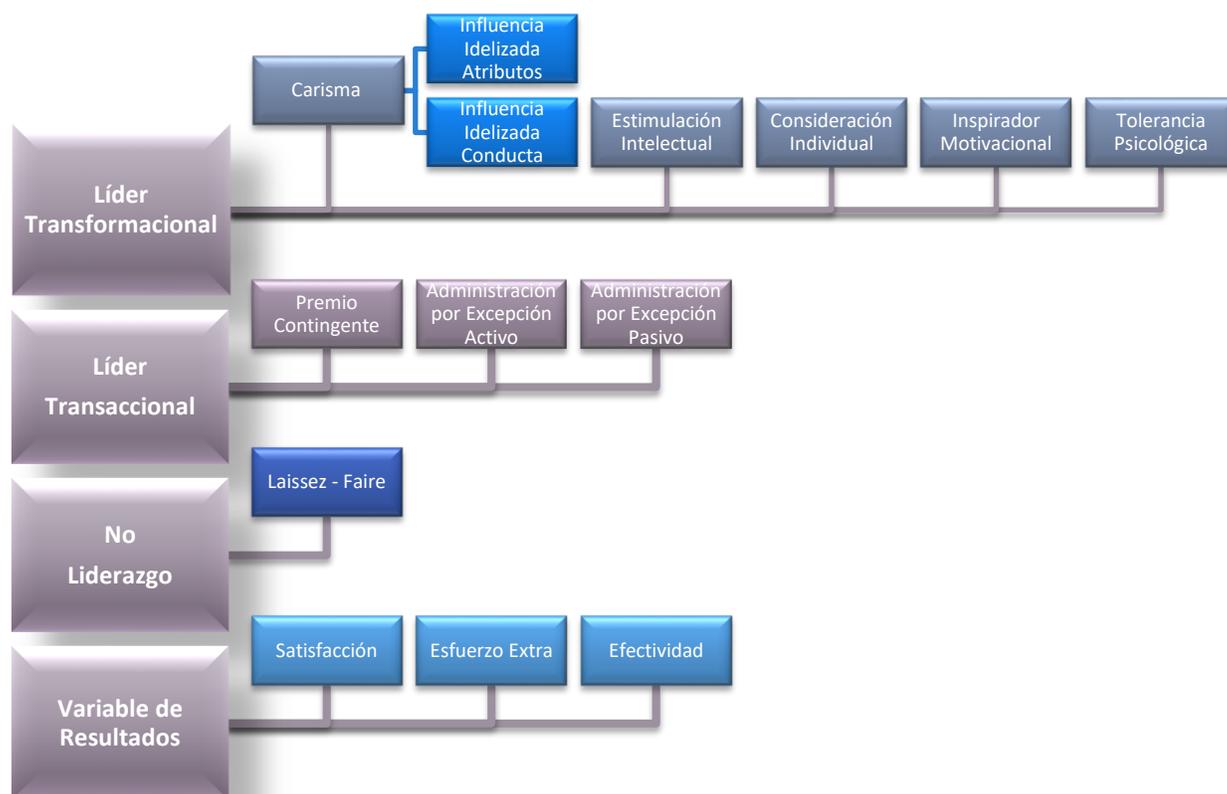


Figura 12 Modelo MLQ5X de Bernard Bass y Bruce Avolio. (Fuente: Elaboración propia)

Factores que afectan el estilo de liderazgo.

1- Ambiente Externo: medio histórico, social, económico en que el liderazgo emerge.

- Medio histórico y social: el transformacional aparece en momentos de angustia o de cambios rápidos, el transaccional aparece en sociedad estable con un ambiente estructurado.

- Medio económico: transformacional en mercado turbulento y cambiante, el transaccional en uno estable con compromisos a largo plazo.

2- Ambiente Organizacional: organización inmediata, tareas, superiores, compañeros de equipo. Bass define unos factores que afectan el liderazgo desde el ambiente organizacional:

- Tipo de Organización orgánica que prefieren a los líderes transformacionales donde las metas y la estructura no están tan claras, mientras que las mecánicas, opuestas a las orgánicas prefieren a los transaccionales.

Factores contextuales internos de la organización: (Pawar & Eastman, 1997), orientación organizacional (hacia la eficiencia o hacia la adaptabilidad), sistema de tarea organizacional (extenso o de centro técnico, tipo de estructura organizacional, modo de dirección organizacional, cada una tiene cierta inclinación hacia algún estilo de liderazgo particular.

Tecnología: Si no hay precedentes se requiere innovación y creatividad, se fomenta el liderazgo transformacional y si ya hay un sistema y políticas establecidas, se fomenta el transaccional.

Tipo de equipo: Referente al alto profesionalismo y la repetitividad de las tareas, si es el caso se espera el transaccional, por otro lado, si las soluciones pasan por consenso las tareas son inestructuradas y poco repetitivas se espera el transformacional.

Subordinados y superiores: (Rodriguez & Ferreira, 2015) no hay suficiente evidencia para demostrar cómo los líderes o subordinados afectan directamente un estilo de liderazgo, sólo afirma que la experiencia de los implicados afecta la tendencia de liderazgo, si la experiencia es poca en los subordinados, estos buscan un liderazgo transaccional que les indique sus metas y como alcanzarlas.

Características de la tarea: dirección del líder dependiendo la dificultad de la tarea y tiempo para ejecutar, apoyo cuando las tareas son frustrantes, incrementar la confianza al ejecutar efectivamente una tarea, estilos participativos cuando los miembros son leales y están comprometidos, recompensa contingente justa en función de la tarea en condiciones variables e inesperadas el liderazgo transformacional es el indicado.

Características de personalidad y valores del líder transformacional: Planteado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004), este tipo de liderazgo, afectado por las particularidades individuales de las personas, definen a un líder como único en su estilo, características como aptitud física, experiencia, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales están asociadas a la efectividad del liderazgo transformacional (Bass B. , *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985). El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con medidas de dirección, satisfacción en el poder, medidas de asertividad, introspección, atención, creatividad, necesidades de logro, integridad y madurez, mientras que el transaccional se relaciona con conformidad, sentimientos de equidad y con satisfacción en las relaciones afiliativas. (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004)

Otros factores relevantes.

Liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional.

Una definición rápida de eficacia sería “hacer algo que se sabe y hacerlo bien”, con el modelo FRL (Full Range Leadership) la eficacia del líder se ve con cuatro aspectos claves: logro de satisfacción de las necesidades de los colaboradores, conocimiento de las necesidades de los colaboradores, contribución de los colaboradores al desempeño de la organización y desempeño del líder como un miembro del equipo de trabajo (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Combinando los aspectos del liderazgo transformacional y el modelo FRL, obtenemos los componentes de eficacia: sostenibilidad o viabilidad (cambios en el entorno), contribución al desempeño de la organización (indicadores de gestión que evalúan el desempeño de la empresa), motivación y nivel de compromiso de los colaboradores (armonización entre lo que se dice y lo que se hace), percepción que tiene el equipo sobre el líder (para retroalimentar).

Un líder de rango completo debe ser eficaz cumpliendo los cuatro aspectos claves, y está en la capacidad de cumplir con los componentes de la eficacia organizacional, por otro lado, el líder transaccional al comunicar altas expectativas influye en el comportamiento de las personas y éstas se esforzaran en cumplirlas aumentando así la eficacia de la organización, por otro lado, el líder transformacional reduce las discrepancias del grupo mediante la comprensión de los roles de cada uno, los colaboradores trabajan para ganar congruencia e incrementar su eficacia y efectividad (efecto cascada).

Otras teorías del liderazgo

Teoría del liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa & Avolio, 2008).

Componentes claves de la autenticidad:

- **Conciencia de uno mismo (self-awareness):** Implica el conocimiento de nuestras propias fortalezas y debilidades y de las múltiples facetas de nuestra personalidad y de cómo éstas influyen en los demás. A través de la reflexión los líderes auténticos pueden conseguir un alto nivel de claridad con respecto a sus valores fundamentales, su identidad, sus emociones y sus motivos y metas.
- **Transparencia en las relaciones (relational transparency):** Es la capacidad de mostrarse abierto y honesto al presentarse ante los demás. Esto genera un clima de confianza, ya que los individuos comparten sus sentimientos, motivos e inclinaciones con otros de forma adecuada. Incluye el mostrar tanto los aspectos positivos como los negativos de la personalidad. (Moriano & Molero, 2011)
- **Procesamiento Equilibrado (balanced processing):** Hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos. (Avolio & Gardner, 2005).

- **Moral Internalizada (internalized moral perspective):** Se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales. (Walumbwa & Avolio, 2008).

Los líderes auténticos desean de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darle más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros. De esta forma, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen. (Moriano & Molero, 2011).

Teoría del liderazgo positivo

Tomando como referencia los planteamientos de Kim Cameron el liderazgo político está relacionado con “las prácticas positivas en las organizaciones que producen cambios deseables en la eficacia organizativa.” (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011). En otros términos, el líder genera acciones que promueven un buen clima laboral con sus colaboradores.

Kim Cameron afirma que un líder puede ser un ente que generar vitalidad o que la reste, dependiendo de su comportamiento y acciones. Las personas casi siempre se acercan a los líderes que los hacen ser mejores, que comparten conocimiento y tienden a evitar aquellos que son tóxicas que las dañe o lastime. (Velasco, 2016)

Estrategias de un líder positivo

• **Clima Positivo:** en un clima positivo los sentimientos e interpretaciones positivas prevalecen por encima de los negativos. Se promueven emociones como (el perdón, la gratitud, la compasión y la bondad).

• **Relaciones positivas:** Las relaciones sociales tienen efectos beneficiosos sobre numerosos aspectos del comportamiento humano y de la salud. De hecho, abundantes estudios reflejan que las relaciones sociales positivas afectan a los sistemas hormonal, cardiovascular e inmunológico del individuo, mejorando, por lo tanto, la salud, el bienestar, el rendimiento en el trabajo y la naturaleza de las relaciones en sí mismas.

• **Comunicación Positiva:** La comunicación positiva se produce en las organizaciones cuando el lenguaje afirmativo y solidario sustituye al lenguaje negativo y crítico. El único factor más importante, capaz de predecir la actuación del equipo –dos veces más poderoso que cualquier otro factor–, es el ratio entre comentarios positivos y negativos. Los comentarios positivos son los que expresan aprecio, apoyo, ayuda, aprobación o halagos.

• **Significado positivo (salario emocional):** Se define como la orientación a la vocación, se caracteriza por proporcionar a los individuos unos beneficios intrínsecos y un sentido profundo del trabajo. La orientación de vocación está relacionada con resultados positivos y con una actuación superior, individual y organizacional. Por ejemplo, los trabajadores con este tipo de orientación obtienen unos resultados de mayor satisfacción en su ámbito laboral –y también en los otros aspectos de su vida– que aquellos cuyo trabajo está orientado hacia el empleo o la carrera. (Velasco, 2016).

Este liderazgo busca que las personas puedan florecer e involucrarse más en las actividades de su puesto de trabajo y asimismo ponerse la “camisa de la organización”.

Liderazgo en el contexto organizacional.

El liderazgo es un proceso social de influencia, ya sea mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta (Sadler, 2003). En las organizaciones el liderazgo involucra una interacción entre dos partes: los líderes y los seguidores quienes establecen una relación de doble vía en pro de resultados (Eppard, 2004).

Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Daft, 2006).

Se puede concluir que el liderazgo es conjunto de actividades, de relaciones, y comunicaciones interpersonales que permiten a una persona ejercer diversos niveles de influencia sobre el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, consiguiendo que este grupo defina y alcance de manera voluntaria y eficaz sus objetivos.

El liderazgo no solo tiene que ser efectuado por los directivos, cualquier miembro puede tomar la iniciativa en un momento de crisis y proponer nuevas ideas que ayuden a resolver los problemas.

Marco Situacional

Historia de las juntas de acción comunal

El inicio de las juntas de acción comunal en Colombia está ligado al nacimiento del frente Nacional, en ese momento el país vivía un proceso de urbanización el cual se dio por el desplazamiento de los campesinos por motivos de violencia hacia la ciudad durante los años 50 y 60. Durante el gobierno del presidente Alberto Lleras Camargo en el país se aplicaba el modelo del benefactor e interventor el cual comprendía una variedad de servicios estatales como servicios públicos, asistencia pública, asistencial agrícola, vivienda, vías públicas, trabajo en producción, distribución y consumo de bienes y servicios, El presidente establece una estrategia la cual comprende tres pasos: modernización de estado, integración de la comunidad a los planes estatales y la lucha contra el consumismo internacional, de allí que debido a este segundo se expide en Colombia la (Ley 19 de, 1958) la cual establece la acción comunal y en la cual se autoriza a los consejos municipales departamentales y el gobierno nacional en fomentar a las juntas de acción comunal para que se establezcan y ejerzan funciones de control y vigilancia a ciertos servicios del estado. Todo lo anterior tomado en base al artículo de (Sepulveda Franco, 2017)

El servicio de cooperación entre el gobierno y la comunidad buscaba: aumentar y mejorar los establecimientos de enseñanza, los restaurantes escolares, aumentar y mejorar los establecimientos de asistencia pública y los restaurantes populares difundiendo prácticas de higiene, prevención y de control de enfermedades, administrar equitativamente las aguas cuyo uso pertenezca a varios riberanos y establecer un adecuado sistema de riego y drenaje, mejorar los sistemas de explotación agrícola, construcción y mejora de vivienda, construcción y mantenimiento de vías, fomentar el deporte y espectáculos de recreación y culturales. Para el

cumplimiento de todo lo anterior el gobierno se comprometió ayudar a las juntas de acción comunal con asistencia técnica, el volver obligatorio a los propietarios de fincas a mantener escuelas en proporción al número de trabajadores, la decepción de impuestos como el predial a los establecimientos o lugares donde se dedicarán a la enseñanza, formación de personas de las juntas de acción comunal. Todos estos esfuerzos fueron encaminados hacia programas que ayudarán a los sectores más marginados de la población igualmente buscaban mayor protección en las zonas rurales o aquellos sectores que habían sufrido por la violencia.

Según Álvaro Sepúlveda plantea en el artículo del origen y desarrollo de las juntas de acción comunal que estas en sus inicios se establecían cerca de las instituciones educativas como lo eran las escuelas y se conformaban con un maestro de la escuela, un funcionario de la policía, funcionarios designados por el gobierno, personas que representaban a la comunidad y el cura de la comunidad. Tanta cercanía con los entes de la educación llevo a que las juntas de acción comunal fueron cobijadas en primera instancia por el Ministerio de Educación (Decreto Número 1761 de, 1959), Luego en 1960 toman un poder más político, dado este carácter político las juntas de acción comunal se convirtieron más en un apoyo a los políticos como agentes de campaña es decir a realizar clientelismo. Luego y con la llegada del presidente Carlos Lleras Restrepo las juntas tuvieron un aumento significativo ya que en ese momento se tenía registro en Colombia de 8800 juntas de acción comunal y el presidente buscaba que por medio de las juntas se tuviera una mayor incorporación de los sectores populares y marginados a la vida económica y cultural del país. Dada la informalidad que se tenía en el establecimiento estructural de las juntas el presidente establece que éstas deben tener una mejor estructurada técnica y por este motivo se establece el decreto 2263 de septiembre cinco de 1966, el cual permite una participación más popular del pueblo, las entidades privadas y el gobierno. Prontamente se

establece varias resoluciones y decretos que buscan que las juntas tengan un mayor poder y autonomía como lo son el decreto (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003) que contiene la carta de navegación de la acción comunal. (Sepulveda Franco, 2017)

La acción social en Colombia está definida por la (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003) como " *Expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad*". Y en la cual se establece y clasifica como de primer grado: Juntas de acción comunal y las juntas de vivienda comunitaria, segundo grado: asociación de juntas de acción comunal, tercer grado: federación de acción comunal y de cuarto grado: confederación nacional de acción comunal. Esta clasificación tiene lugar y se establece por motivos territoriales y cada organismo de acción comunal, se dará su propio reglamento conforme al marco brindado por la ley y las normas que le se establecen en la ley (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003).

Para efectos de esta investigación referiremos la acción social en su primer grado y específicamente a las juntas de acción comunal (JAC) la cual en el artículo 8 de la constitución política de Colombia¹ y donde se establece: "*se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad*" y se reglamenta por la (Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003). En la ley igualmente se define a las JAC como: "*una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio,*

¹ Artículo 8o. Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa". De igual forma se establece como se deben constituir, su territorio, el tiempo de duración de la junta el cual es de término indefinido, pero se disolverán y liquidarán por voluntad de sus afiliados o por mandato legal. Adicionalmente en su capítulo tres se exponen dieciséis objetivos y diez principios para los organismos de acción comunal.

En Colombia los organismos de acción comunal están reglamentados por el decreto 2350 del año 2003 establecidos en la Ley 743 de 2002 y en la cual en su artículo 38 desarrolla bajo el marco de la constitución política todo lo referente a las Juntas de Acción Comunal y en esta plantea como objetivo de estas el: *"promover, Facilitar, estructurar y fortalecer la organización democrática, moderna, participativa y representativa en los organismos de acción comunal en sus respectivos grados asociativos y a la vez, pretende establecer un marco jurídico claro para sus relaciones con el Estado y con los particulares, así como para el cabal ejercicio de derechos y deberes"*.

Según (Valencia, 2008) *"Hace 50 años fue expedida la ley que "creó las Juntas de Acción Comunal", verdadero potencial social ido a menos por la politiquería. Sin embargo, sus cuatro millones de afiliados merecen mejor suerte: capacitación, organización, autonomía, participación democrática, economía solidaria, son las bases para garantizar su verdadero rol."*

También describe la lucha política que se tiene por tratar de desvirtuar la acción de las JAC y como para esa fecha más de 60 normas buscaban controlar, coartar, manipular, dirigir y vigilar la acción comunal. Un movimiento comunal y social exitoso, solo se verá reflejado según la historia, basado en el progreso colectivo y un humanismo social según (Alberto, 2013) el proceso humanista empieza desde el hogar y propende una actitud social y colectiva. Pero por el

contrario líderes de las Juntas realizan alianzas políticas con el fin de conseguir” favores políticos” el llamado clientelismo político, que consiste en intercambio de bienes y servicios por apoyo político y votos (Barbara, 2010).

Las JAC en Colombia representan la red social más amplia del país y según (Rosemberg, 2010) para el 2010 las JAC contaban con más de 52 mil juntas registradas para ese momento en Dansocial, hoy en día luego de 57 años de haber sido institucionalizadas mediante la ley 19 de 1958 y ahora bajo la agremiación de Asojuntas y según estadísticas suministradas por (Justicia, 2017) en Colombia hay conformadas 56940, de las cuales 1239 corresponden al departamento de Risaralda y 415 hacen parte de la ciudad de Pereira. Dado que las JAC deben autogestionarse en el año 2010 el gobierno nacional aprobó el Conpes² 3661 que se establece como política nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal a través de la definición de estrategias, acciones y metas concretas que contribuyan a su reconocimiento, autonomía, independencia y sostenibilidad y como describe (Rosemberg, 2010), si un proyecto desea ser rentable por medio del emprendimiento social este de cumplir con parámetros tales como: asociatividad, que sea moderno, democrático, rentable, eficiente y eficaz, con calidad, competitivo e innovador, con tecnología de punta y que establezca alianzas estratégicas de mercados tanto en el ámbito global, regional y local. Un claro ejemplo de asociatividad y solidaridad es el presentado por JAC de la vereda Cabecera de Chimichagua que con la firme idea de que el emprendimiento solidario y la asociatividad representan estrategias de desarrollo regional y con ayuda del Consejo Pedagógico de Educación Solidaria del Tolima, apoyado por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria y la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Tolima, constituyó en 2008 la cooperativa departamental de productores de

² CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

fruta. Todo nació en 1993 cuando por medio de la JAC la vereda consiguió ser contratado por la empresa Ecopetrol para la reforestación de árboles, lo cual generó que muchas personas accedieran a un trabajo y la JAC obtuviera recursos los cuales fueron reinvertidos en la compra de ganado el cual se entregó en comodato a familias de la vereda y las utilidades generados por estos se destinara 50% para la JAC para gastos de representación, obras de labor social y generación de nuevos proyectos y 50% restante para la familia productora (Dansocial, 2010)

Liderazgo político.

El concepto de liderazgo político en si es sofisticado y moderno, sus inicios se dan a mitad del siglo XIX haciendo referencia a la influencia política y el control del parlamento británico. En tiempos anteriores las palabras “jefe de estado, comandante, militar, príncipe, jefe procónsul o rey”, eran palabras que diferenciaban al gobernante de otros miembros de la sociedad. .

El liderazgo político ha sido concebido como el foco de procesos grupales, una cuestión de inducir el cumplimiento de algo, como una relación de poder, un papel diferenciador o un simple efecto de interacción.

Según (Babikan, 1981) citado por (Bass B. , 1990) a medida que una nación se desarrolla, necesita un locus centralizado para su operación que solo puede ser alcanzado por un único líder.

Todas las decisiones importantes se centran en el culto al líder, incluso en las democracias parlamentarias, el líder encarna la voluntad colectiva. Este único líder soluciona los problemas esenciales, ofrece posibles soluciones, establece prioridades y pone en marcha operaciones de desarrollo.

Un líder político es aquel que moviliza personas de una organización, grupo o sociedad específica, de manera consiente y voluntaria, para lograr unos objetivos socialmente útiles. Debe

ser honesto, democrático, tener sólidos conocimientos generales (Pachon Gomez, 2005). En cuanto al liderazgo político histórico, no se encuentra una palabra para definir un líder político mundial, la palabra líder político tiene connotaciones negativas y positivas en la historia, un ejemplo de ello es el caso de Hitler o de otros como Roosevelt, el líder se define desde el contexto en el que vivió, el mundo no sería lo que es sin ciertos acontecimientos políticos y líderes involucrados, entonces es necesario realizar una perspectiva del liderazgo político en el mundo para definir un líder político en una era diferente como la nuestra.

El líder político es un agente de la ley, que genera obediencia por medio de un instrumento de la ley y vela por el cumplimiento de alguna norma, transmite un objetivo político que es capaz de atraer seguidores, dispone de un capital “simbólico” que permite que sus colaboradores acepten sus ideas, el líder político debe desarrollar tres conceptos claves en su formación: marco, habitus y campo (Collado , Jiménez, & Entrenada, 2016).

- El líder debe generar un “marco” primario que permita entender las ideas, las metas, el sentido y la motivación por la cual se quiere atraer, seducir y finalmente, movilizar a sus seguidores, luego debe identificar otros marcos históricos que puedan afectar su situación, afianzar su marco primario y finalmente evaluarlo para observar si se ha alejado de la visión de los seguidores o si la competencia ha impuesto uno nuevo.

- Habitus: construcción social del líder y es la fuente del marco, y este a su vez aporta a la complementación del habitus, el habitus se genera desde la familia, colegio, vida social, y todas las experiencias sociales que han formado al líder.

- Campo: escenarios externos donde se definen las posiciones de cada participante y la obtención de un capital requerido, según las posiciones de los participantes se definen que acciones tomarán cada uno de ellos, el campo propio se vuelve autónomo a los externos. El campo se define con las interacciones de todos los agentes internos o externos que participen, define su visión y se vuelve único, el campo es único en el tiempo y tiene un capital determinado, los intereses de todo el grupo son los mismos y los líderes de los campos políticos cambian conforme pasa el tiempo.

El líder finalmente adquiere unos capitales, como lo son el político, popularidad obtenida durante su vida y experiencias de liderazgo, capital heroico, adquirido por la ejecución de actividades exitosas en momentos de crisis, capital heredado, de una institución política, se refiere a los distintos cargos que ha ejercido en instituciones del estado. Con estos capitales el líder se complementa y le permite ejercer de manera eficaz sus funciones.

Liderazgo local/urbano y político/carismático.

Como es propósito de este trabajo de investigación determinar el estado de liderazgo de los líderes de la junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, es preciso hacer un acercamiento previo al concepto de líder urbano, el cual comienza siendo un líder de una comuna o barrio y posiblemente puede llegar a ser alcalde de la misma ciudad.

Los líderes locales tienen la tarea de buscar el mejor futuro para su localidad, no deben ser vistos como unos entes de control del estado, sino como “constructores” potenciales de la ciudad, siendo los intermediarios para el crecimiento de su hogar, estos líderes deben tener cuatro características particulares, tal como lo plantean (Greasley & Stoken, 2008):

1. Accesibilidad: Que cualquier miembro de su ciudad o barrio pueda hacerle peticiones o sugerencias y éste responda efectivamente
2. Habilidades de Asociación: Poder trabajar en equipo fácilmente con sus subordinados y personas que quieran aportar al crecimiento de la ciudad.
3. Bajo Partidismo: El líder político no debe tener unos ideales personales enfocados a satisfacer unas necesidades específicas, debe trabajar única y exclusivamente para el bienestar de su pueblo.
4. Toma de decisiones: Decidir óptimamente en un momento, sobre cuál es el mejor camino que su grupo deba recorrer para satisfacer las necesidades de todos.

Según Mouritzen y Svara (2002), citados por (Rouquaud, 2010) proponen cuatro modelos posibles de líderes políticos locales:

- Alcalde fuerte: El poder reside únicamente en el líder a cargo, previamente elegido por un consejo democráticamente, este modelo de líder puede ser un administrador profesional o políticos de alta experiencia.
- Líder de comité: El poder ejecutivo se divide entre el líder político, otros políticos y personal administrativo.
- Forma colectiva: El líder hace equipo y comparte su poder con otros miembros de confianza.
- Consejo-gerente: Todo el poder reside en un funcionario designado el cual a través del líder político dirige su comunidad.

En el desarrollo de este trabajo de investigación definiremos las cualidades pertinentes a nuestros líderes locales y qué modalidad llevan actualmente.

Por otro lado, se evidencia que el carisma es una parte esencial de los grandes líderes, se puede definir como una cualidad percibida y construida a través de otra persona que puede variar de una a otra, el concepto de carisma cambia en la modernidad, la popularidad, los medios de comunicación y hasta la belleza son detalles que reflejan al líder carismático, el poder político se relaciona directamente con la imagen que tiene la gente respecto al líder.

La televisión crea un efecto de proximidad entre el líder y los interlocutores, y a su vez, genera una tendencia hacia algún líder en particular haciendo sesgos entre competidores políticos. La televisión es entonces, un arma para el líder político carismático.

Enfocándonos en los líderes políticos, definimos el carisma político para lugares, objetos o individuos a los cuales reviste un aura excelsa, sus acciones y características son consideradas excepcionales e incluso extraordinarias por el colectivo que le rodea, esta dimensión la consiguen a través de la experiencia, siendo genuinos y modernos, es entonces, una síntesis de valores y señas de identidad de una cultura y del pensamiento de una colectividad. Los medios de comunicación ayudan a configurar el aura carismática y a difundir el mensaje y la imagen del líder carismático.

El populismo como forma de carisma, puede llegar a ser un tipo de gobierno en la actualidad, éste puede ser un movimiento político que se basa en la movilización de masas, sus seguidores comparten los ideales del líder y se identifican con él, este a su vez, busca atraer atención ayudando a sectores menos favorecidos e inculcando una cultura de cambio, este modelo de liderazgo es un tipo de carisma.

La transformación política del concepto de carisma político en la historia, se ve afectado en mayor parte por la movilización de masas y los medios de comunicación, comenzando desde periódicos, radio, hasta la televisión e internet, llegando así a todos los habitantes de una nación, transmitiéndoles su carisma y atrayéndolos a una idea en común. El carisma comenzó como un elemento vinculado a la espiritualidad y religión hasta convertirse en parte de los elementos clave de un líder político (Deusdad, 2003).

Como se percibe el liderazgo en Colombia

Para estudiar la percepción del liderazgo en el país, nos apoyaremos en el trabajo de investigación realizado por (Pachon Gomez, 2005), en el cual podemos apreciar aspectos positivos y negativos del liderazgo en Colombia en las últimas décadas.

Actualmente, se puede evidenciar que en nuestro país existe un déficit de líderes, ya que los jóvenes sienten la imposibilidad de ascender en la gestión pública, hay desánimo por los constantes casos de sobornos, influencias, acuerdos externos a la ley, pérdidas de principios y valores, lo cual lleva a aceptar los mismos líderes que el país nos da, ausentes de solidaridad, respeto a la diversidad, lealtad y compromiso, por lo que es preciso un cambio completo a la gestión de líderes del país y que los jóvenes tomen la rienda de la construcción social de nuestra nación.

Una concepción colombiana actual de liderazgo, es que el líder es quien manda (errada), cuando en verdad éste es aquel que tiene características como inteligencia, sociabilidad, confiabilidad, responsabilidad, creatividad y confianza en sí mismo, siendo popular la idea de que el líder no se hace, nace.

En Colombia se ha perdido el líder democrático, ahora solo se ve autocráticos, las elecciones y los procesos participativos del país tienen que ver mucho en eso, al tratar de dominar las elecciones, se pierde la característica de líder democrático y deja a su equipo a la merced, mientras que el líder participativo trata de trabajar con su equipo, pero entonces surgen los estancamientos en los debates entre facciones de oposición. Las propagandas y campañas en su mayoría no apoyan a los candidatos honestos, sino a los autócratas que solo buscan poder y hacen cualquier cosa por ganar.

Sin embargo, podemos también apreciar el constante crecimiento que el país ha tenido en las últimas décadas en diferentes aspectos, mirando grandes presidentes que la nación ha tenido, Ernesto Samper en su período como líder en 1994, creó el programa de salud SISBEN, con el que millones de colombianos reciben actualmente sus servicios médicos eficientemente, en 1998 Andrés Pastrana le sucedió como presidente de la república, éste da el primer paso hacia la paz sentándose con un líder guerrillero y prometiendo un diálogo de paz para el país, por otro lado, la función de los alcaldes designados han cumplido con sus funciones de una manera correcta, viéndose reflejados grandes avances en ciudades principales como Bogotá y Medellín.

Actualmente, Colombia tiene una imagen positiva internacionalmente, el actual presidente de la república, Juan Manuel Santos, es premio nobel de paz gracias a la firma de los acuerdos de paz con las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia, y el país es considerado como un aliado estratégico por otras naciones importantes. De igual manera, la educación superior en el país ha mejorado en muchos aspectos durante la última década, hay más oportunidades con los menos favorecidos económicamente, hay mayor cantidad de egresados profesionales y su calidad como universitarios es excelente, se puede afirmar que el país ha crecido bastante académicamente en las últimas décadas.

Liderazgo en Colombia

De nuestra nación, tres grandes líderes se destacan por sus aportes sociales al país, su fuerte voluntad y solución de conflictos internos, Alfonso López Michelsen caracterizado por su gran sentido crítico, su lucha por la igualdad de género y su marcado interés por el desarrollo de agro, Jorge Eliécer Gaitán por su compromiso con la base popular para la restauración moral de la república y Luis Carlos Galán Sarmiento por el cambio de las actitudes, las grandes prácticas políticas y la ampliación de la democracia (Pachon Gomez, 2005).

- Alfonso López Michelsen fundador y líder del movimiento revolucionario liberal, gobernador del cesar, senador de la república, ministro de relaciones exteriores y presidente de la república durante el periodo (1974-1978), durante su periodo fue un presidente polémico por sus estrechas relaciones con ex-presidentes de Cuba, y Estados Unidos. Fue un intelectual destacado y así lo demuestran sus más de ochocientos artículos y libros publicados. También refleja en sus artículos para a revista El Tiempo su sentido crítico de la situación colombiana y durante los años cuarenta el fundador de la Emisora Nuevo Mundo que luego pasaría a trasladar su sede de la capital de país a la ciudad de Medellín y llamarse la Voz de Antioquia y de la cual nació la negociación con una de las principales compañías textiles Coltejer de la cual eran dueños del 50% de las acciones. La emisora Nuevo Mundo posteriormente se convertiría en Caracol de la cual nace una profunda amistad con el periodista Yamid Amad. Luego para el año de 1957 tras su regreso a México escribe un artículo titulado “Ensayo Critico sobre el Frente Nacional” en este se muestra cómo se estableció el concepto de alternación obligatoria entre liberales y conservadores y que en su opinión viola el principio fundamental de la democracia y el cual había llevado al partido liberal a alejarse de sus principios

doctrinales. Tras la pérdida de la presidencia el 1962 y abanderado por el movimiento revolucionario liberal en la cual Guillermo León Valencia apoyado por los partidos tradicionales sube al poder. Ese mismo año fue elegido senador de la república tras dos periodos, luego en 1967 es nombrado por el presidente Lleras Restrepo como gobernador del Cesar, en esta gobernación realizó grandes logros como el festival vallenato en colaboración con el compositor Consuelo Araújo, Rafael Escalona y Myriam Pupo en 1968.

Durante su mandato presidencial en 1974 estableció medidas como el pago de los intereses de las cesantías por parte de las empresas a los empleados, el igualar el salario mínimo de las personas que trabajan en la zona rural y urbana. En su mandato buscó el constante desarrollo del sector agrícola a través de su programa de desarrollo rural integrado, redujo la edad para votar a partir de los 18 años, igualdad legal de la mujer y su constante lucha contra la reducción de la inflación. Luego de su periodo presidencial se convirtió como uno de los más importantes asesores políticos como parte del partido liberal y sus sustanciales aportaciones tanto en artículos como opiniones políticas. Todo lo anterior es tomado con base a la semblanza de la vida política y académica del expresidente por la revista *Semana* (Randall, 2007).

- Jorge Eliécer Gaitán: Graduado de Derecho de la universidad Nacional de Colombia, fue representante a la cámara en 1928 y profesor de derecho de las universidades Nacional y Libre, y rector de esta última, alcalde de Bogotá en 1936, en 1939 es elegido magistrado de la corte suprema de justicia, luego fue ministro de educación en 1940 y de trabajo en 1943. Tras su gran carrera política y académica, es designado como candidato de la presidencia de la república en 1945, aunque derrotado en

las elecciones de 1946 por la división del partido liberal, posteriormente se convirtió en el líder de dicho partido en 1947, comenzó a formarse una gran figura de liderazgo en torno a él, gracias a su calidad de liderazgo y convocatoria de masas. Para las siguientes elecciones en el año 1948, no se veía un candidato mejor para la presidencia de la república, su honestidad, valores e ideales inspiraron a una nación entera, sin embargo, ese mismo año fue asesinado. Sigue siendo un ejemplo en la actualidad ya que inspira a jóvenes mostrando lo que el desarrollo académico más la capacidad de liderazgo puede lograr.

- Luis Carlos Galán Sarmiento: Graduado en Derecho y Economía de la universidad Javeriana, realizó una especialización en economía en la ciudad de Roma, comenzó su carrera profesional en el periodismo donde fundó la revista Vértice en 1963 y luego trabajó en El Tiempo en 1965. Posteriormente fue ministro educación en 1970 y luego embajador de Colombia en Italia en 1972, hasta ser candidato presidencial en 1982 con su partido político Nuevo Liberalismo, aunque no fue elegido en ese período, su nombre creció políticamente, luchó contra el narcotráfico, el clientelismo y las prácticas corruptas de la política, en 1988 vuelve a ser candidato presidencial, esta vez con las más altas probabilidades de ganar, sin embargo, el siguiente año es asesinado según el DAS, por el cartel del narcotráfico liderado por Pablo Escobar, con su muerte el país recibió un gran impacto ya que se retrasaron los progresos de reformas sociales y políticas en la democracia colombiana.

Liderazgo en la ciudad de Pereira

Uno de los pereiranos más importantes de la historia es César Gaviria Trujillo, presidente de la república en el período 1990-1994, economista de la Universidad de los Andes, dirigió el

diario La Tarde de Pereira, luego fue miembro de la cámara de representantes en 1974 en representación de Risaralda, y en 1983, fue designado como presidente de esta organización (Iasillavacia, 2016).

En 1985 fue ministro de Hacienda, cargo en el que aportó proyectos importantes como la reforma agraria y tributaria de esos años, las cuales lo definieron con un perfil estadista en la nación. Posteriormente se desempeñó como jefe de debate del precandidato presidencial Luis Carlos Galán Sarmiento, sin embargo, éste es asesinado en 1989 y Gaviria toma su puesto como precandidato a petición del hijo de Galán, gracias a este apoyo, Gaviria ganó la consulta interna del partido liberal y luego la presidencia de la república.

Durante su período presidencial, su aporte más destacado es la redacción de la constitución política de Colombia de 1991 en apoyo con la Asamblea Nacional Constituyente, esta nueva constitución incluyó aportes a la protección de los derechos humanos, reformas para mejorar la participación en la democracia, reforma de justicia, reforma en la Rama Judicial, entre muchos otros cambios relevantes.

Entre otros aportes de Gaviria en su periodo presidencial, se puede evidenciar un cambio económico con tendencia hacia el neoliberalismo, el cual modificó en gran medida la historia económica del país, también se aprecia el inicio de diálogos y negociaciones con grupos armados y la desmovilización del Ejército Popular de Liberación y otros grupos menores.

Tras su periodo presidencial, Gaviria fue designado como Secretario General de la OEA hasta 2004, desde entonces tomó las riendas del partido liberal colombiano y es una figura política muy respetada actualmente.

Otro líder pereirano, un poco más enfocado en el liderazgo urbano de Pereira es Jaime Salazar Robledo, el cual fue concejal, diputado y congresista, además de ser el líder conservador en Pereira durante su época atrayendo gran cantidad de personas a sus ideales.

Se caracterizó por ser un líder para las comunidades de bajos recursos, les dio esperanza y muchos beneficios, su aporte más relevante en la historia pereirana es la fundación del barrio Villasantana, en el cual se otorgaron viviendas a las familias más pobres de la ciudad, además de reducir los impuestos para éstas (Herrera Ocampo, 2010).

Sin embargo, su prometedora carrera política fue interrumpida en 1990, el 26 de julio de ese año, Salazar Robledo fue asesinado en su ciudad frente a su sede política. Su labor fue homenajeada al bautizar al colegio del barrio Tokio con el nombre de Jaime Salazar Robledo.

Con el fin de conocer de una manera más clara y cercana el funcionamiento de las juntas de acción comunal de la ciudad del Pereira, se procede a realizar una serie de entrevistas a personas involucradas de manera directa con las juntas de acción comunal.

El objetivo específico de las entrevistas es conocer como nacen las juntas de acción en la ciudad de Pereira, con qué propósito son creadas y si realmente en la actualidad cumplen con dicho propósito. En complemento a esta información se busca comprender si en las juntas se lleva a cabo una administración basada en el direccionamiento estratégico y con qué recursos cuentan las juntas para el desarrollo de las actividades necesarias para el mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de su comunidad.

Entre los entrevistados se encuentran el abogado Jhon Jairo Oyola Cutiva, quien se desempeña como jefe jurídico de la Contraloría General de Risaralda y quien ha tenido participación directa en las juntas de acción comunal al ser integrante activo de una de ellas.

El señor Julio Cesar Londoño Guevara, ex secretario de gobierno de Risaralda, quien desde su cargo de dirigente político conoce de fondo el papel que juegan las juntas de acción comunal en el desarrollo de las comunidades y por último se entrevista a la señora Gloria Sánchez Sánchez quien es la encargada de brindar apoyo a los organismos comunales y comunitarios del departamento de Risaralda y quien en años anteriores se desempeñó como coordinadora de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira.

A continuación, se presentan los resultados de dichas entrevistas.

Entrevista (Oyola Cutiva, 2017)

1. ¿Conoce como nacieron las juntas de acción comunal y con qué objetivo se crearon?

Las JAC (juntas de acción comunal), nacen en Pereira y a nivel nacional como los espacios donde se tejía el desarrollo de cada una de las comunidades, allí se iban a establecer los centros de liderazgo, estas JAC eran el motor del progreso de todas las ciudades de Colombia. Pereira se catalogó como una ciudad cívica por el empuje y dinamismo de los habitantes para que entre todos se construyeran grandes obras. Esa comunidad y espíritu cívico se fue capitalizando en pequeños nichos comunitarios denominados “juntas de acción comunal”, por medio de las cuales, en cada sector se propendía por el desarrollo de la infraestructura y desarrollo de cada comunidad, y por esto el desarrollo de las juntas fue creciendo con el desarrollo de la infraestructura de las ciudades.

2. ¿En la actualidad las juntas y sus líderes cumplen el propósito para el que fueron creadas?

El espíritu cívico con el que se tenía y movían las JAC eran enfocadas en desarrollar la infraestructura como pavimentación de las calles, andenes, escuelas, cedes comunales e iglesias

y se empezaba a trabajar en causas comunes, en las cuales se invertía todo el tiempo en la convocatoria por parte de los líderes comunales, y ese líder comunal era quien convocaba, ejecutaba, organizaba y el cual era medido permanentemente, no solo por su comportamiento, sino también en el trayecto y ejecutoria de sus obras, Por lo cual existían barrios con una organización comunal muy buena y algunos con una infraestructura excelente, el estado colaboraba con los recursos y la comunidad colocaba la mano de obra o por medio de actividades como venta de empanadas, bingos o viejotecas bailables se lograba reunir el dinero necesario para ejecutar las obras. Ese espíritu mancomunado de todos los sectores, se perdió a partir de la constitución política de 1991. Con su llegada permite que el estado siga invirtiendo solo en personas jurídicas del orden privado, se acabaron los recursos. Si bien se sabía que algunos de estos recursos llegaban a otras instancias y a otras situaciones, no eran el desarrollo de la comunidad, pero si muchos llegaron y se invirtieron en el desarrollo de la comunidad y el desvío de los recursos no era mucho. El papel del liderazgo comunitario se fue perdiendo porque la ley de 1991 acabo con los recursos, el estado ya no puede invertir en temas particulares, solo a través de figuras jurídicas muy complejas como el comodato (En calidad de préstamo y debe pertenecer al estado), se deja de invertir en cedes comunales, en escuelas de los barrios, en ninguna situación que tuviese el orden de organización privada. Luego de la constitución proliferaron muchas ONG para desarrollar programas y actividades en los barrios, pero estas se fueron quedando con los recursos y no se llegaba a la acción comunal.

A partir de la constitución de 1991 se fueron desarrollando leyes como las de servicio público ley 142 de 1994, ley de contratación estatal ley 80 de 1993, ley 60 de 1993 correspondiente al situado fiscal que establece la partición de recursos y todo se fue reglamentando de acuerdo a la nueva constitución.

También se establece que los servicios públicos deben ser cancelados por los usuarios para el caso los servicios de las casetas comunales y el predial debe ser pagado por la junta de acción comunal, aunque para el caso del predial si un alcalde fundamenta bajo la ley puede exonerar a la junta de pago de predial o realizar convenios para ayudar a estas cedas comunales. Se vuelve muy oneroso soportal el movimiento comunal ya que no se tenían recursos y el civismo empieza a acabarse puesto que como ya había necesidades de infraestructura y la junta ya no era la fuente de ese desarrollo, y los líderes comunales debían enfocar sus esfuerzos al desarrollo del ser y este desarrollo del ser de los habitantes de la comuna se tenía que desarrollar a través de profesionales con idoneidad. Se empiezan a brindar capacitaciones y talleres con fines ocupacionales para todas las personas alrededor de las juntas, son brindadas por el estado a través del Sena.

Se profesionaliza la actividad comunitaria a través del estado con toda la normatividad de 1993 que exigían a los líderes comunales presentar proyectos, programas de inversión que se debían matricular en bancos de inversión, debían tener su presupuesto, debía ser matriculado dentro de una vigencia determinada y que este fuese encaminado a acción que ya se tuvieran establecida en planeación municipal. Toda esta parafernalia burocrática se trasladó a los comunales y como estos no tenían el conocimiento el estado empieza a capacitarlos, por lo que el liderazgo espontaneo natural que se tenía antes de la constitución de 1991 se empieza a tecnificar a través de la implementación de leyes que exigían una determinada metodología a los líderes para que el estado pueda invertir y garantizarle los fines mínimos del estado a la comunidad.

Luego con la ley 743 de 2002 se recopila los decretos que tenían como fundamento la organización del movimiento comunal y esta organización se establece con una serie de elecciones, directivos y espacios que da como resultado una polarización de la comunidad ya que se politizan los intereses cívicos y comunitarios, y en donde se empieza a evidenciar el interés

por parte de los políticos para tener representantes en las juntas y los utilizan como medio para hacer campaña proselitista. Dados estos cambios, los más aptos para presentar proyectos. Los que contaban con las personas para brindar capacitación y los que buscaban que a una comunidad se le otorgara un presupuesto a nivel municipal o departamental eran los políticos y cambia la ecuación en donde la comunidad es la que empieza a servirle al político para que este logre sus intenciones de ser elegido y una participación de esta comunidad en el presupuesto municipal, departamental o nacional y es en este punto donde se tergiversa el objetivo del líder comunal en servir a la comunidad y no a un político.

La ley establece que deben existir unos directivos en las juntas que sean elegidos a través del órgano rector de la junta que es la asamblea general, un organismo constituyente de la junta que tiene como función determinar los estatutos y dentro de estos esta servir como constituyente primario para la constitución y disolución de organismos.

La junta directiva está conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero y el secretario. Existe un organismo de control y fiscalización denominado fiscal, también conforma la junta una instancia de solución de conflictos entre socios de la junta o entre socios y directivos el cual se establece como conciliación. También se establecen comités de trabajo que tienen como función llevar a cabo las diferentes actividades que los directivos quieran realizar durante su plan de gobierno como: comités de trabajo empresarial, de la tercera edad, deportivo de seguridad esto dependiendo de las necesidades de la comuna.

3. ¿Las juntas tienen definidas la misión y la visión para cada una?

Si tienen definida una misión de manera general en la ley 743 de 2002 se establece un objeto y sus principios. No es posible que cada barrio defina su misión ya que no se pueden salir de lo definido en los estatutos de ley.

4. ¿Cuál es el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

El liderazgo perdió mucha iniciativa comunitaria y en este momento el liderazgo está totalmente salpicado de intereses partidistas y cuestionado por la falta de recursos, sus líderes trabajan solos y la falta de apoyo de la comunidad provoca que se desmotiven ya que los integrantes de la comunidad no participan en el desarrollo de actividades para el bien de la comunidad.

5. ¿Actualmente las JAC³ tienen un plan de direccionamiento estratégico a corto, mediano o largo plazo?

Esto depende de cada junta y de cada asociación, hay un nivel jerárquico establecido en la ley y es que las juntas como la célula primaria, la asociación municipal de juntas como mecanismo de segunda instancia y la confederación departamental de juntas como mecanismo departamental que agrupa todas las anteriores, estas estructuras van de la mano con el objetivo que cada una quieran y este objetivo se desarrolla en los estatutos y en el dinamismo que cada organismo quiera. Sería importante que un dirigente lograra que estas tengan un objetivo común apoyados del plan de inversión y presupuesto definido y que se trabajara como anteriormente se

³ JAC – Juntas de Acción Comunal

hacía, que se reunían por comunas en donde se convocaban a todas las juntas de esa comuna y buscaban estrategias comunes.

6. ¿Con que recursos cuentan las juntas de acción comunal? (recursos físicos “locativos” recursos financieros y técnicos “ayuda para manejo de plataformas informáticas y formulación de proyectos)

Depende del dinamismo de cada junta y de la generación de recursos de estas, dependerá de su trabajo como aprovechamiento de los espacios locativos con que disponen o microempresas, deben buscar en el presupuesto oficial por medio de la presentación de propuestas y proyectos de inversión de acuerdo al proyecto o plan de gobierno que hayan presentado el candidato en su momento. Al momento que existen problemas muy sentidos por la comunidad, está necesidad siempre debe ser transmitida por los líderes de la junta a las autoridades municipales para que ellos incluyan y ayuden por medio de la inclusión en el presupuesto y con esto desarrollar y dar respuesta a los problemas de infraestructura.

7. ¿Actualmente las JAC cuentan con programas que integren a jóvenes y/o madres cabezas de hogar?

Si, la mayoría de las juntas tienen programas deportivos para ocupación del tiempo libre y grupos de trabajo con los jóvenes, también programas que integran madres comunitarias. Esto es autónomo de cada junta y depende del grado de dinamismo que apliquen cada uno de sus líderes.

No hay programas de fortalecimiento de un nuevo liderazgo de la formación de nuevos líderes. Hoy en día los jóvenes solo buscan lograr su plan de vida y no les interesa el desarrollo de la comunidad. Esta falta de interés de los jóvenes se debe a que muchos líderes no les interesa tener un relevo generacional ya que no desean perder el poder electoral que les conlleva al estar

inmersos en una junta y creen que junta de acción comunal es la única fuente de liderazgo y se convierten en unos celos que no permiten que los jóvenes empiecen a ejercer o tomar papeles protagónicos en la comunidad y por otra parte los jóvenes tampoco buscan acercamiento con las juntas y con el desarrollo de la comunidad.

8. ¿Cuál es el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal?

Lo primero es que le guste el servicio a la comunidad de una forma desinteresada, es decir que no tengan intereses de tipo personal, que le interese el bienestar común más que el individual, que contribuya al relevo generación y que se esté capacitando constantemente a través de los diferentes organismos estatales con el fin de asumir los compromisos de acuerdo a las nuevas disposiciones legales.

9. ¿La Alcaldía de Pereira o comunidad mide de alguna manera el liderazgo de sus líderes de junta de acción comunal?

Si, se mide a través de los resultados, por el número de programas que ejecute y que sean visibles.

10. ¿Existen indicadores que midan el liderazgo de los líderes de junta de acción comunal?

No existen indicadores que midan en liderazgo de los líderes de junta de acción comunal, solo se miden por medio de los resultados obtenidos. Las promesas que se hacen por medio de las propuestas a la comunidad deben cumplirse y es allí donde se debe capacitar a los líderes y que sus propuestas presentadas a la comunidad sean alcanzables y puedan ser apoyadas por el estado y con esto garantizar ser alcanzadas.

11. ¿Qué espera la sociedad de un líder en este nuevo contexto⁴? ¿En qué se diferencia del liderazgo tradicional?

Que asuma las verdaderas inquietudes de la comunidad de manera íntegra, transparente y que sea un buen representante de las misma es decir un ejemplo a seguir. Y se diferencia de liderazgo tradicional en que este último es celoso del relevo generacional y se fundamente en un liderazgo político y se preocupa poco por capacitarse e interactuar con las nuevas normas. No delega y empodera a las demás personas y quieren hacerlo todo.

12. ¿Cuáles son las cualidades/prácticas que debe tener/realizar un líder para adaptarse a este nuevo contexto?

La falta de capacitación, concientización y no interés de los administradores territoriales para vincular a los líderes en sus programas. Concientizar a la comunidad para que participen en las actividades de la junta, la falta de recursos e infraestructura son algunas de las vicisitudes y que por medio de la realización de actividades que le lleguen a cada uno de los miembros de la comunidad, cometen un error que parten de realizar un proyecto o actividad sin tener un real diagnóstico de lo que realmente se necesita. Por esto el líder primero debe realizar una evaluación de lo que realmente necesita y esto le servirá de orientación para dirigirse a lo que realmente ayudará a su comunidad.

13. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tienen los líderes de las JAC para integrarse de manera efectiva en el nuevo contexto municipal?

⁴ Nuevo Contexto: Proceso de Paz, Los Millennial, Crecimiento económico de la ciudad.

El no conocer la normativa o ir en contravía de las propuestas o planes de desarrollo que estableció la administración actual.

14. ¿Qué permitirá a los líderes de junta de acción comunal tener un mejor desempeño?

El conocimiento de todos los vericuetos burocráticos, técnicos y legales. El acompañamiento de las autoridades encargadas del manejo de los recursos, el acompañamiento de la misma comunidad. Que por medio de la integración de saberes de los miembros de la comunidad permita integrar saberes y con esto facilitar la consecución de los objetivos.

15. ¿Teniendo como base las competencias expuestas por Bass y Avolio, describa cuales debe tener un líder de junta de acción comunal y por qué?

Variables de Liderazgo Transformacional y Transaccional

Influencia Idealizada: Si lo debe tener

- ✓ Estimulación Intelectual: Si lo debe tener
- ✓ Consideración Individual: Si lo debe tener
- ✓ Inspiración Motivacional Si lo debe tener
- ✓ Premio Contingente: Si lo debe tener
- ✓ Administración por excepción Activo: Si lo debe tener
- ✓ Administración por excepción Pasivo: No la debe tener ya que el líder debe ser proactivo.
- ✓ Laizzes Faire: No la debe tener.

Laissez- Faire o dejar hacer: El líder ofrece muy poco en términos de dirección y soporte, evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que quieren, le son indiferentes las acciones del grupo. Se describe con la frase: “Es indiferente si lo hace o no...”

Administración Pasiva por Excepción: Tiene hacia el Laissez- Faire pero es activo cuando se cometen errores que requieren su atención, evita los cambios y solo interviene en situaciones excepcionales. Se describe con la frase: “Si no se llevara a cabo...”

Administración Activa por Excepción: Pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas, su estilo genera un desempeño moderado. Se describe con la frase: “Si observo que no se está haciendo algo...”

Reconocimiento Contingente: Es el estilo transaccional clásico, se establecen objetivos claros y recompensas variadas, los seguidores llegaran al desempeño esperado, pero no irán más allá de donde se les indique. Se describe con la frase: “Si se hace como se espera...”

Consideración Individual: Se incluyen retos y oportunidades para los otros, el líder escucha activamente a sus seguidores y se comunica claramente, es el primer nivel del estilo transformacional. Se describe con la frase: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Estímulo Intelectual: Lleva al líder a empoderar a los otros para que analicen los problemas de la organización y desarrollen sus propias habilidades. Se describe con la frase: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

Motivación e Inspiración: Motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior, puede lograr esfuerzos extras en sus seguidores y convencerlos de sus capacidades, siembra la cultura del cambio y la innovación. Se describe con la frase: “Espero su mejor esfuerzo...”

Influencia Idealizada o Carisma: *Caracterizado por tener gran carisma y unos niveles altos de moralidad, confianza e integridad, encabezan las crisis y celebran los logros de sus seguidores. Se describe con la frase: “Si cree que es correcto, entonces...”*

16. ¿Con base en las condiciones seleccionadas anteriormente y de contar con ellas, que se espera de los líderes de Juntas de acción comunal?

Que sean unos representantes íntegros de la comunidad y que la guíen para tener un mejor desarrollo.

17. ¿De los aspectos señalados a continuación, cuales considera que debe fortalecer un líder de Jac?

Tabla 2
Aspectos a fortalecer por el líder de JAC

Característica	Evaluación
Liderazgo	Lo debe fortalecer
Cooperación	Lo debe fortalecer
Trabajo en equipo	Lo debe fortalecer
Resolución de conflictos	Lo debe fortalecer
Orientación al Logro	Lo debe fortalecer
Habilidades para negociar	Lo debe fortalecer
Comunicación asertiva	Lo debe fortalecer
Toma de decisiones	Lo debe fortalecer
Relaciones interpersonales	Lo debe fortalecer
Gestión efectiva	Lo debe fortalecer

Integridad

Lo debe fortalecer

Fuente: Elaboración Propia, con base en (Oyola Cutiva, 2017)

18. ¿Cuáles deben ser los temas que contenga un programa de capacitación, que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Integralidad, empoderamiento, delegación, formación técnica, actitud positiva (carisma).

Entrevista (Londoño Guevara, 2017)

1. ¿Conoce como nacieron las juntas de acción comunal y con qué objetivo se crearon?

Las juntas de acción comunal nacen en el año 1957 como un mensaje del gobierno con el fin de consolidar la gobernanza y las decisiones del estado en el núcleo, es decir en el corazón de la sociedad, se buscaba que la sociedad tuviera una representación frente al gobierno y se sintieran más acogidos en cuanto a las propuestas presentadas de manera colectiva y con propuestas pequeñas de carácter social, ya que estas propuestas pequeñas al plantearse al gobierno de manera individual difícilmente serán escuchadas.

2. ¿En la actualidad las juntas y sus líderes cumplen el propósito para el que fueron creadas?

Si, ellos han logrado consolidar un esfuerzo común y una organización seria, con una jerarquía definida estatutariamente en su autonomía y con capacidad de tomar decisiones, sin embargo, el problema que se presenta al interior de las juntas es el liderazgo entendido como que las mismas personas quieren representar y quieren asociarse para lograr que esos proyectos, así sean pequeños se pueda realizar. Esto se debe a que están poco motivados y no encuentran el por

qué y que es una labor en la cual no hay dinero de por medio y en ocasiones deben sacar dinero de su propio bolsillo para contribuir al bienestar de la comunidad y en muchas ocasiones se presenta que no se logran los benéficos más por falta de poder sino de querer hacerlo.

3. ¿Las juntas tienen definidas la misión y la visión para cada una?

No se tienen definida, ellos tienen definidas tareas definidas en asambleas.

4. ¿Cuál es el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Muy bien, algunas juntas están más avanzadas que otras, en lo que va corrido del año 2017 según la secretaria de inspección control y vigilancia de la secretaria de gobierno de Risaralda hay dos federaciones que son muy activas y dispuestas visitando todos los municipios. En cuanto a este último da ejemplo el municipio de Santuario con sus más de 45 juntas de acción comunal muy bien constituidas y estas presentan un diferenciador el cual consiste en un grupo llamado los jóvenes comunales los cuales acompañar los procesos de los adultos y desde el gobierno se les forman y se les promueve el interés por actualizarse en las responsabilidades y funciones de los miembros de juntas, esto a través de encuentros pedagógicos y en convenio con la Universidad del Area Andina se da la oportunidad que se formen en estudios como formador de formadores, este proyecto está apoyado desde el Ministerio del Interior.

5. ¿Actualmente las JAC⁵ tienen un plan de direccionamiento estratégico a corto, mediano o largo plazo?

No se tiene planes de juntas, por esto el gobierno hace acompañamiento.

⁵ JAC – Juntas de Acción Comunal

6. ¿Con que recursos cuentan las juntas de acción comunal? (recursos físicos “locativos” recursos financieros y técnicos “ayuda para manejo de plataformas informáticas y formulación de proyectos).

Algunas cuentan con casetas comunales y por parte del gobierno les ayudan con dotación como sillas y mesas. No se brindan recursos a todas ya que estos son limitados. Las juntas pueden conseguir recursos contratando con el estado, pero surge un inconveniente ya que al momento de querer acceder a estos contratos no tienen la idoneidad para hacerlos.

7. ¿Actualmente las JAC cuentan con programas que integren a jóvenes y/o madres cabezas de hogar?

Hay muy pocos incentivos. Se espera lanzar un proyecto llamada las juntas de acción infantiles, que sean grupos de niños hasta los catorce años, ya que después de edad la ley dice que ya debe ser parte de la junta de acción comunal.

8. ¿Cuál es el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal?

Debe tener disposición de servir y conocimiento de su territorio y no solo geográfico debe ser más desde el punto de vista de las familias lo que quiere decir de carácter social.

9. ¿La Alcaldía de Pereira ó comunidad mide de alguna manera el liderazgo de sus líderes de junta de acción comunal?

No se tiene

10. ¿Existen indicadores que midan el liderazgo de los líderes de junta de acción comunal?

No existen y sería importante tenerlos para que estos tengan una mayor visibilidad.

11. ¿Qué espera la sociedad de un líder en este nuevo contexto⁶? ¿En qué se diferencia del liderazgo tradicional?

Representatividad, responsabilidad, coherencia y confianza. Se diferencia el nuevo líder a que este debe cumplir con las cualidades anteriormente mencionadas.

12. ¿Cuáles son las cualidades/prácticas que debe tener/realizar un líder para adaptarse a este nuevo contexto?

Que quiera y sienta servir, y que a partir de esto tenga la voluntad de representar a la comunidad.

13. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tienen los líderes de las JAC para integrarse de manera efectiva en el nuevo contexto municipal?

Tiempo, recursos y falta de conocimientos.

14. ¿Qué permitirá a los líderes de junta de acción comunal tener un mejor desempeño?

Ser más eficientes si tienen una buena capacitación, acompañado de la capacidad del estado para resolver los problemas planteados por la comunidad.

15. ¿Teniendo como base las competencias expuestas por Bass y Avolio, describa cuales debe tener un líder de junta de acción comunal y por qué?

Variables de Liderazgo Transformacional y Transaccional

- ✓ Influencia Idealizada: Alto nivel
- ✓ Estimulación Intelectual: Alto nivel

⁶ Nuevo Contexto: Proceso de Paz, Los Millennial, Crecimiento económico de la ciudad.

- ✓ Consideración Individual: Nivel medio
- ✓ Inspiración Motivacional: Bajo nivel
- ✓ Premio Contingente: Bajo nivel
- ✓ Administración por excepción Activo: Bajo nivel
- ✓ Administración por excepción Pasivo: Bajo nivel
- ✓ Laizzes Faire: Bajo nivel

16. ¿Con base en las condiciones seleccionadas anteriormente y de contar con ellas, que se espera de los líderes de Juntas de acción comunal?

Se espera que representen de manera coherente las necesidades de las personas en los lugares donde interactúan como concejos municipales, alcaldías o gobernaciones. Que contribuyan a la unión del territorio con el fin de unir las necesidades comunes. Es importante resaltar que los líderes no tienen la capacidad técnica para presentar las solicitudes ante la alcaldía.

17. ¿De los aspectos señalados a continuación, cuales considera que debe fortalecer un líder de Jac?

Tabla 3
Aspectos a fortalecer por el líder de JAC

Característica	Evaluación
Liderazgo	Lo debe fortalecer
Cooperación	Lo debe fortalecer
Trabajo en equipo	Lo debe fortalecer
Resolución de conflictos	Lo debe fortalecer

Orientación al Logro	Lo debe fortalecer
Habilidades para negociar	Lo debe fortalecer
Comunicación asertiva	Lo debe fortalecer
Toma de decisiones	Lo debe fortalecer
Relaciones interpersonales	Lo debe fortalecer
Gestión efectiva	Lo debe fortalecer
Integridad	Lo debe fortalecer

Fuente: Elaboración Propia, con base en (Londoño Guevara, 2017)

18. ¿Cuáles deben ser los temas que contenga un programa de capacitación, que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

El fundamento de una persona líder, la capacidad de presentación de proyectos, el cooperativismo y visión a largo plazo.

Encuestados: (Sanchez Sanchez, 25)

1. ¿Conoce como nacieron las juntas de acción comunal y con qué objetivo se crearon?

La acción comunal lleva más de 200 años como acción comunal, pero como actividad jurídica se le dio vida a partir de la ley 19 de 1958 y como reglamentación oficial. Tiene dos propósitos: primero pacificar el país ya que en ese momento se estaban matando los colombianos dada la lucha entre liberales y conservadores por los años 1957, para solucionar esta situación se sentaron los dirigentes del partido liberal y los dirigentes del partido conservador y con esto dio nacimiento al frente nacional, en el cual su principal acuerdo consistía en que cuatro años asumía

el mandato del país el partido liberal y cuatro años el partido conservador y si usted era elegido, gobernador, alcalde o presidente de la república los secretarios suyos debían repartirse entre uno liberal y uno conservador, esto con el fin de pacificar el país. El frente nacional nace en 1956 hasta el año 1970, empezó con el gobierno Alberto Lleras Camargo- liberal y termina con Misael Pastrana Borrero, es en ese momento en el que deciden que para pacificar el país se cree el frente nacional y le dan vida jurídica legal a los organismos comunales y paralelo a este convenio se realiza un acuerdo con el gobierno de los Estados Unidos que se llamó “Alianza para el Progreso”, el cual consistía que si un presidente de una JAC deseaba construir una carretera o escuela, ellos llamaban a las mingas⁷ o convites y se les entregaba un mercado como ayuda a las personas que participaban en la construcción de estas obras, esta contenía: leche, harina y un tarro de aceite, este programa dura hasta el 1991 que terminaron los auxilios parlamentarios, ya que en ese momentos si un representante a la cámara o senador llegaban a su comunidad, este identificaba sus necesidades y consultaba si tenían la caseta comunal o lote y les ofrecía dinero. Luego llega una transformación más legal de la acción comunal, nace la ley 742 y 743 de 2002, la descentralización de los organismos comunales, que consiste en que los municipios de categoría uno y categoría especial tendrán el manejo de los organismos comunales de grado uno y grado dos, que son las juntas de acción comunal de barrios y veredas y los de grado dos son las asociaciones de juntas. Luego con la llegada del decreto 2350 del 2008 que reglamenta la ley 743 y el decreto 890 que da las facultades a las gobernaciones y alcaldías para hacer inspección, control y vigilancia a los organismos comunales de grado primero (JAC de barrios y veredas. Personas Naturales), segundo grado (Asociaciones), tercer grado (Federaciones) y cuarto grado

⁷ Minga: Reunión solidaria de amigos y vecinos para hacer algún trabajo en común

(Federaciones a nivel nacional) las personas jurídicas y asociaciones. Primero y segundo grado los regulan las alcaldías y tercero y cuarto grado se realiza por parte del ministerio de gobierno.

2. ¿En la actualidad las juntas y sus líderes cumplen el propósito para el que fueron creadas?

En la actualidad esto lo está tratando de realizar la gobernación por medio de capacitaciones para lograr sacar a las juntas de acción comunal de muchos vicios que se han creado, como en elecciones la ley establece que el último domingo del mes de abril cada cuatro años se elige la JAC, los líderes sacan su plancha y solicitan la inscripción de la comunidad prometiendo mejoras para la misma y el vicio se presenta ya que en la plancha seleccionada las personas designadas para los cargos como tesorería y el individuo elegido para este cargo no tiene conocimiento del tema por lo cual el presidente la JAC dice asumir toda la responsabilidad y labor de ese rol, y es por esta razón que no se está cumpliendo al 100%, solo cumplen en un 40% o 50%. En la gobernación anterior se trató de trabajar el para mejorar este punto, pero con la nueva administración se perdió el foco.

3. ¿Las juntas tienen definidas la misión y la visión para cada una?

La deben tener, pero ninguna lo hace al igual que los planes de acción y no existe algo que los obligue a tenerla como norma.

4. ¿Cuál es el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Está muy decaído por que la mayor parte de los comunales esperan que el alcalde o gobernador les dé recursos, ya que tienen desconocimiento muy amplio de lo que realmente es la función de los líderes. La ley dice que los organismos de acción comunal son organizaciones

civiles con autonomía y presupuesto propio, pero se las JAC solo se basan en los artículos de la ley 15 donde establece que la administración municipal deberá atender como mínimo una vez al mes a los comunales en horas no laborales. Y estos esperan que la alcaldía o gobernación les entregue recursos para realizar actividades en la comunidad y no presentan proyectos. En la alcaldía existe un fondo de inversión o presupuesto para las juntas y de este presupuesto la alcaldía les entrega sillas, televisores y activos para el mejor funcionamiento de las juntas, pero al momento de realizar auditoria en estas ninguno de estos recursos se encuentra en las casetas comunales.

5. ¿Actualmente las JAC⁸ tienen un plan de direccionamiento estratégico a corto, mediano o largo plazo?

La alcaldía durante el mes de agosto estará realizando auditorias en las juntas donde se revisa que el decreto 2350 de 2003 y el cual establece que hasta un año después las juntas de acción comunal cuentan con plazo para hacer reforma a estatutos, se revisa que estén los 14 dignatarios por junta, se revisan los libros de afiliados, libros de actas, de inventarios y tesorería. Estas auditorías no son de carácter policivo, es de acompañamiento y apoyo para la construcción ya que en muchas ocasiones los lideres no tienen el conocimiento suficiente y estos no leen lo suficiente para conocer cómo funciona o como desarrollar un plan estratégico. Se evidencia que los lideres tienen buena actitud para hacer cosas por la comunidad, pero durante la administración pasada se desarrolló mucho acompañamiento, pero durante la actual administración hace falta experiencia ya que la normatividad es compleja y no tienen la

⁸ JAC – Juntas de Acción Comunal

experiencia y se pasa de tener un grupo por parte de la alcaldía de 21 personas a uno de 10 durante la presenta administración.

6. ¿Con que recursos cuentan las juntas de acción comunal? (recursos físicos “locativos” recursos financieros y técnicos “ayuda para manejo de plataformas informáticas y formulación de proyectos)

Capacitación con acompañamiento de universidades, casetas y reciben ingresos por gestión de los líderes y su liderazgo, aunque si hay liderazgo este no ha sabido ser canalizado.

7. ¿Actualmente las JAC cuentan con programas que integren a jóvenes y/o madres cabezas de hogar?

Los organismos comunales tienen comités del adulto mayor, de la mujer, juvenil y realizan actividades entre ellos mismos

8. ¿Cuál es el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal?

Debe ser un líder, pero académico no. Ya que según la ley solo pide que la persona debe saber leer y escribir. Y el hecho del conocimiento o estudio no es importante ya que según la experiencia muchas personas estudiadas y preparadas no cuentan con la vocación para dirigir una ciudad. Y ha pasado que muchos profesionales que llegan a estos cargos solo han buscado robarse lo poco con lo que cuenta la junta. En Pereira hay un fondo llamado Fondo de Inversiones Comunitarias y este es de donde se les entrega muchas cosas y lo demás es voluntad política por acuerdo del concejo.

9. ¿La Alcaldía de Pereira o comunidad mide de alguna manera el liderazgo de sus líderes de junta de acción comunal?

Si se mide, cuando hay elecciones por el caudal de votos, ya que no existe una herramienta que mida el liderazgo. Existen muchos líderes que llegan a ser presidentes de junta de chiripa y esperan que con este tipo de cargo van a conseguir recursos personales, por esto es importante que la persona que tenga este cargo tenga don de servicio ya que existen muchos que no alcanzan ni a cumplir el periodo y se retiran porque no es lo que esperaban.

10. ¿Existen indicadores que midan el liderazgo de los líderes de junta de acción comunal?

No existe y no es importante ya que no aporta.

11. ¿Qué espera la sociedad de un líder en este nuevo contexto⁹? ¿En qué se diferencia del liderazgo tradicional?

Esperan ver cambios positivos y que haya mejoramiento en la calidad de vida la comunidad y transparencia. Algunos líderes ofrecen según sus libros de registros muchos votos, pero está demostrado que esta no es la realidad al momento de los resultados electorales.

12. ¿Cuáles son las cualidades/prácticas que debe tener/realizar un líder para adaptarse a este nuevo contexto?

Que conozca su entorno y sector.

Debe ser respetuoso de los que opinan diferente.

13. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tienen los líderes de las JAC para integrarse de manera efectiva en el nuevo contexto municipal?

⁹ Nuevo Contexto: Proceso de Paz, Los Millennial, Crecimiento económico de la ciudad.

Recursos económicos

Hay muchos que no tienen caseta comunal

Desconocimiento y poco interés de los afiliados

14. ¿Qué permitirá a los líderes de junta de acción comunal tener un mejor desempeño?

Que adquieran sentido de pertenencia

15. ¿Teniendo como base las competencias expuestas por Bass y Avolio, describa cuales debe tener un líder de junta de acción comunal y por qué?

Variables de Liderazgo Transformacional y Transaccional

- ✓ Influencia Idealizada: Si
- ✓ Estimulación Intelectual: Si. Un presidente es un gerente y debe estar pendiente de todo
- ✓ Consideración Individual: Si
- ✓ Inspiración Motivacional: Si
- ✓ Premio Contingente: Si lo deben de tener
- ✓ Administración por excepción Activo: Si porque es lo que le toca
- ✓ Administración por excepción Pasivo: No
- ✓ Laizzes Faire: No

16. ¿Con base en las condiciones seleccionadas anteriormente y de contar con ellas, que se espera de los líderes de Juntas de acción comunal?

Que sean proactivos, que participaran en el desarrollo de la comunidad. Y es lo que esperan los que están afiliados a esa acción comunal

17. ¿De los aspectos señalados a continuación, cuales considera que debe fortalecer un líder de Jac?

Tabla 4
Aspectos a fortalecer por el líder de JAC

Característica	Evaluación
Liderazgo	Si
Cooperación	Si
Trabajo en equipo	Si
Resolución de conflictos	Si
Orientación al Logro	Si
Habilidades para negociar	Si, la tienen muy desarrollada
Comunicación asertiva	Si
Toma de decisiones	Si
Relaciones interpersonales	Si+
Gestión efectiva	Si
Integridad	Si

Fuente: Elaboración Propia, con base en (Sanchez Sanchez, 25)

18. ¿Cuáles deben ser los temas que contenga un programa de capacitación, que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Formulación de proyectos y manejo de presupuestos.

Método de Investigación

Se realizó una investigación de corte transversal, la cual se desarrolló en un momento de tiempo específico (segundo semestre del año 2017). Es una investigación de tipo mixta. Esta comprende una parte cuantitativa y se basa en la utilización de escala tipo Likert, con este método se evalúa la percepción de los líderes de junta de acción comunal; otra parte del proyecto es desarrollado por método de investigación cualitativo y se desarrolla por medio de la aplicación de entrevistas las cuales permitieron definir el perfil ideal de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira. El desarrollo de la investigación inicia con la descripción del marco teórico en el cual se citan los referentes que otorgan soporte conceptual a la misma, posterior a esto se establece un muestreo por conveniencia para definir la muestra a la cual se le aplicara el instrumento una vez sea definido y adaptado al concepto de liderazgo transformacional en el ámbito político, por último, se analizan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento por medio del programa SPSS para la formulación de las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Marco Metodológico

En el desarrollo de la presente investigación, llevamos a cabo un estudio metodológico, descriptivo y correlacional. Metodológico en el sentido de la adaptación del instrumento definido por el modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X), descriptivo por que busca describir el comportamiento de los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira con respecto a las variables del modelo mencionado anteriormente y finalmente es un estudio correlacional porque permite determinar si existe relación o asociación entre las variables

establecidas, todo lo anterior con el propósito de realizar diferentes análisis estadísticos que permitan garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Una vez definido el instrumento se procede a determinar el tipo de muestreo a utilizar, que para el caso es muestreo por conveniencia, este método de muestreo no probabilístico permite a los investigadores seleccionar a los individuos de la muestra según sea más provechoso. Para el caso en particular se eligen integrantes de juntas de acción comunal de diferentes barrios tanto de la zona rural como urbana de la ciudad de Pereira.

Con el fin de profundizar y tener una mirada más holística del comportamiento de los líderes de junta de acción comunal, se elabora una entrevista, la cual se aplica a diferentes actores de la vida política y que han tenido relación directa con juntas de acción comunal.

La encuesta se aplicó a 108 integrantes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira de los de los barrios : Byron Gaviria, Cañarte, Ciudad Boquia, Colinas, Villavicencio, Constructores, El Dorado, El Restrepo, Galán, Getsemaní, Héroes Parte Bajo, Independencia, Jardín II Etapa, Jorge Eliecer Gaitán, La Albania, La Victoria, Metropolitano, Paz Verde, Progreso, Puente Blanco, Salvador Allende, San Antonio II, Santa Elena, Sector B parque industrial, Venecia, Villa Roció y veredas de los corregimientos de Tribunias y Morelia. El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ 5X) corta de Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), traducido y adaptado por (Mendoza Martínez, 2005), el cuestionario se compone de 52 preguntas con 5 opciones de respuestas, con escala tipo Likert: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Frecuentemente (5).

Definición de las variables

El modelo define tres variables principales que son (el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el Laissez- Faire).

El liderazgo transformacional se compone de las variables, Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual e influencia idealizada, que a su vez se subdivide en atributos y en conducta. El liderazgo transaccional está conformado por recompensa contingente, Administración por excepción activa y Administración por excepción pasiva y por último Laissez- Faire.

El modelo contiene otras tres variables con las cuales se establecen indicadores de desempeño. Estas variables son: Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra.

De acuerdo al modelo cada una de las trece variables se compone por cuatro preguntas del instrumento aplicado, estas preguntas se agrupan de acuerdo a la definición del modelo dado por los autores. Una vez hecha la agrupación de preguntas por variable, se le asigna un símbolo a cada una, con el fin de abreviar su nombre en el programa estadístico, tal como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5
Tabla agrupación de variables

Símbolo	Sub-escalas	Ítems
E1	Influencia idealizada (Atributos)	4
E2	Influencia idealizada (Conducta)	4
E3	Inspiración motivacional	4

E4	Estimulación intelectual	4
E5	Consideración individual	4
E6	Premio contingente	4
E7	Administración por excepción activo	4
E8	Administración por excepción pasivo	4
E9	Laissez Faire	4
E10	Satisfacción	4
E11	Esfuerzo extra	4
E12	Efectividad	4
E13	Tolerancia psicológica	4

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procede a realizar un análisis factorial, que permitirá definir si las preguntas contenidas en cada variable son homogéneas, es decir, que presentan una alta correlación entre sí. El propósito principal de este análisis es determinar el número de factores idóneos que se deben extraer en cada variable, para efectos de esta investigación se buscó reducir las variables a un solo factor, el cual permitiera explicar más del 50% de la varianza total de los datos.

Luego de realizar este análisis se encontró que tres de las trece variables estudiadas, lo correspondiente al 23% de las variables, requerirían más de un factor para poder ser explicadas, dichas variables son: Administración por excepción pasiva, Laissez Faire y Efectividad.

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,523	38,070	38,070	1,523	38,070	38,070	1,302	32,552	32,552
2	1,022	25,551	63,621	1,022	25,551	63,621	1,243	31,068	63,621
3	,839	20,963	84,584						
4	,617	15,416	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Figura 13. Varianza total explicada administración por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia)

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,654	41,347	41,347	1,654	41,347	41,347	1,354	33,857	33,857
2	1,028	25,705	67,052	1,028	25,705	67,052	1,328	33,196	67,052
3	,704	17,611	84,663						
4	,613	15,337	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Figura 14. Varianza total explicada laissez faire. (Fuente: Elaboración propia)

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,612	40,301	40,301	1,612	40,301	40,301	1,580	39,493	39,493
2	1,010	25,242	65,542	1,010	25,242	65,542	1,042	26,049	65,542
3	,751	18,782	84,325						
4	,627	15,675	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Figura 15. Varianza total explicada efectividad. (Fuente: Elaboración propia)

Con el fin obtener mayor confiabilidad en el análisis se procede a realizar la prueba de medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo) con la cual se valida que las correlaciones parciales no deben ser menores a 0,5, ya que ello significaría que no se podría utilizar un análisis factorial en los datos muestrales.

Símbolo	Sub-escalas	Ítems	Preguntas				Factor	Varianza Explicada	KMO
E1	Influencia idealizada (Atributos)	4	1	14	27	40	1	52,70%	0,685
E2	Influencia idealizada (Conducta)	4	2	15	28	41	1	60,33%	0,761
E3	Inspiración motivacional	4	3	16	29	42	1	53,11%	0,675
E4	Estimulación intelectual	4	4	17	30	43	1	47,27%	0,672
E5	Consideración individual	4	5	18	31	44	1	50,71%	0,705
E6	Premio contingente	4	6	19	32	45	1	61,12%	0,755
E7	Administración por excepción activo	4	7	20	33	46	1	45,13%	0,649
E8	Admon. por excepción pasivo	4	8	21	34	47	2	63,62%	0,538
E9	Laissez Faire	4	9	22	35	48	2	67,05%	0,587
E10	Satisfacción	4	10	23	36	49	1	49,84%	0,714
E11	Esfuerzo extra	4	11	24	37	50	1	60,27%	0,778
E12	Efectividad	4	12	25	38	51	2	65,54%	0,598
E13	Tolerancia psicológica	4	13	26	39	52	1	60,53%	0,7

Figura 16. Análisis Kaiser-Meyer-Olkin. (Fuente: Elaboración propia)

Una vez validada la confiabilidad con la medida KMO, se realiza una nueva validación de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, el cual permite asumir que las variables medidas con el instrumento están altamente relacionadas y nos brindan la posibilidad de medir un mismo estilo de liderazgo, de este análisis de fiabilidad se rescata que aquellas variables determinantes son aquellas cuyo valor de alfa se acercan más a uno (1).

Símbolo	Sub-escalas	Ítems	Preguntas				Factor	Varianza Explicada	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Standardizado
			1	14	27	40					
E1	Influencia idealizada (Atributos)	4	1	14	27	40	1	52,70%	0,685	0,696	0,696
E2	Influencia idealizada (Conducta)	4	2	15	28	41	1	60,33%	0,761	0,776	0,779
E3	Inspiración motivacional	4	3	16	29	42	1	53,11%	0,675	0,694	0,702
E4	Estimulación intelectual	4	4	17	30	43	1	47,27%	0,672	0,613	0,609
E5	Consideración individual	4	5	18	31	44	1	50,71%	0,705	0,671	0,67
E6	Premio contingente	4	6	19	32	45	1	61,12%	0,755	0,784	0,787
E7	Administración por excepción activo	4	7	20	33	46	1	45,13%	0,649	0,578	0,585
E8	Admon. por excepción pasivo	4	8	21	34	47	2	63,62%	0,538	0,447	0,449
E9	Laissez Faire	4	9	22	35	48	2	67,05%	0,587	0,519	0,525
E10	Satisfacción	4	10	23	36	49	1	49,84%	0,714	0,659	0,662
E11	Esfuerzo extra	4	11	24	37	50	1	60,27%	0,778	0,779	0,78
E12	Efectividad	4	12	25	38	51	2	65,54%	0,598	0,447	0,476
E13	Tolerancia psicológica	4	13	26	39	52	1	60,53%	0,7	0,779	0,778

Figura 17. Alfa de Cronbach. (Fuente: Elaboración propia)

Luego de validar que el análisis de los resultados si se puede llevar a cabo por medio de un análisis factorial, se procede a definir cuál pregunta es la que le aporta en menor medida a cada variable y con ello pasar de cuatro a tres preguntas por variables.

Una vez definido el nuevo grupo de preguntas por variables se procede a realizar nuevamente los análisis de fiabilidad presentados anteriormente.

A continuación, se presentan las tablas donde se resalta la pregunta que se eliminara:

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.1	,781
P.14	,712
P.27	,793
P.40	,602

Figura 18. Variable: influencia idealizada (atributos). (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.2	,750
P.15	,841
P.28	,715
P.41	,794

Figura 19. Variable: influencia idealizada (conducta). (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.3	,702
P.16	,749
P.29	,640
P.42	,813

Figura 20. Variable: inspiración motivacional. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.4	,761
P.17	,700
P.30	,807
P.43	,414

Figura 21. Variable: estimulación intelectual. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.5	,805
P.18	,762
P.31	,596
P.44	,667

Figura 22. Variable: consideración individual. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.6	,750
P.19	,802
P.32	,732
P.45	,838

Figura 23. Variable: premio contingente. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.7	,584
P.20	,699
P.33	,803
P.46	,575

Figura 24. Variable: administración por excepción activo. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
P.8	,665	,110
P.21	,826	,000
P.34	,409	,657
P.47	-,104	,894

Figura 25. Variable: administración, por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
P.9	,028	,824
P.22	,166	,784
P.35	,789	,183
P.48	,838	,017

Figura 26. Variable: laissez faire. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.10	,694
P.23	,788
P.36	,653
P.49	,681

Figura 27. Variable: Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.11	,744
P.24	,779
P.37	,805
P.50	,776

Figura 28. Variable: Esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
P.12	,063	,964
P.25	,713	,230
P.38	,780	-,214
P.51	,677	,114

Figura 29. Variable: Efectividad. (Fuente: Elaboración propia)

Matriz de componente^a

	Componente
	1
P.13	,824
P.26	,842
P.39	,629
P.52	,798

Figura 30. Variable: Tolerancia psicológica. (Fuente: Elaboración propia)

Cuando se determinan las preguntas que se deben eliminar de cada variable, se procede a realizar nuevamente el análisis factorial, con el cual se determina que la matriz es capaz de expresar la viabilidad conjunta de todas las variables, a continuación, se presenta el resultado de los análisis de fiabilidad, con el cual se puede observar cuanto mejora la prueba al eliminarse las preguntas señaladas.

Símbolo	Sub-escalas	Ítems	Preguntas	Factor	Varianza Explicada	KMO	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Standarizado
E1	<u>Influencia idealizada (Atributos)</u>	3	1 14 27	1	62,72%	0,656	0,7	0,702
E2	<u>Influencia idealizada (Conducta)</u>	3	2 15 41	1	67,77%	0,672	0,756	0,761
E3	<u>Inspiración motivacional</u>	3	3 16 42	1	62,05%	0,671	0,693	0,694
E4	<u>Estimulación intelectual</u>	3	4 17 30	1	60,07%	0,645	0,665	0,666
E5	<u>Consideración individual</u>	3	5 18 44	1	60,35%	0,633	0,667	0,669
E6	<u>Premio contingente</u>	3	6 19 45	1	68,08%	0,698	0,763	0,766
E7	<u>Administración por excepción activo</u>	3	7 20 33	1	54,25%	0,604	0,57	0,575
E8	<u>Admon. por excepción pasivo</u>	3	8 21 34	1	47,37%	0,577	0,444	0,442
E9	<u>Laissez Faire</u>	3	22 35 48	1	49,63%	0,559	0,483	0,485
E10	<u>Satisfacción</u>	3	10 23 49	1	57,44%	0,626	0,625	0,628
E11	<u>Esfuerzo extra</u>	3	24 37 50	1	66,36%	0,687	0,745	0,746
E12	<u>Efectividad</u>	3	25 38 51	1	52,68%	0,619	0,55	0,55
E13	<u>Tolerancia psicológica</u>	3	13 26 52	1	71,47%	0,675	0,799	0,799

Figura 31. Nueva clasificación, análisis de fiabilidad - alfa de cronbach. (Fuente: Elaboración propia)

Con el nuevo análisis de fiabilidad, se observa que la totalidad de las variables se pueden expresar mediante un solo factor, lo que indica que se puede proceder a validar y dar respuesta a las hipótesis planteadas inicialmente.

Estadísticas de muestra única

	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Satisfacción	108	12,5463	2,05251	,19750
Inspiración motivacional	108	12,4815	2,04383	,19667
Esfuerzo extra	108	12,4352	2,11038	,20307
Influencia idealizada Conducta	108	12,3796	2,16910	,20872
Influencia Idealizada Atributo	108	12,2407	2,14812	,20670
Efectividad	108	12,1111	1,97807	,19034
Tolerancia psicológica	108	11,8981	2,66139	,25609
Administración por excepción activo	108	11,8889	2,12389	,20437
Consideración individual	108	11,8241	2,23744	,21530
Estimulación intelectual	108	11,7315	2,28611	,21998
Premio contingente	108	11,3519	2,76937	,26648
Admon. por excepción pasivo	108	8,5278	2,49657	,24023
Laissez Faire	108	8,0463	2,64534	,25455

Figura 32. Jerarquización de las Variables. (Fuente: Elaboración propia)

El cuadro anterior presenta las variables en orden jerárquico según las respuestas otorgadas por los 108 integrantes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira, de lo cual se observa que la variable satisfacción es la que presenta mayor valoración lo cual podría indicar que los líderes de acción comunal tienen un alto interés en desarrollar acciones que conduzcan a la satisfacción de la comunidad. La segunda variable con mayor calificación fue la inspiración motivacional lo que denota que los líderes motivan a la comunidad para alcanzar los objetivos o metas acordadas partiendo de las propuestas y estrategias planteadas en el plan de desarrollo municipal, en tercer lugar encontramos otra variable de resultados como lo es el esfuerzo extra de la cual podemos inferir que los líderes impulsan a las personas de la comunidad a elevar el

nivel de esfuerzo trabajando más y mejor las diferentes actividades a desarrollar dentro de la comunidad, y tienen la capacidad de involucrar y despertar el deseo de participación en las actividades programadas por la junta.

Los líderes de junta muestran altos estándares de conducta y ética moral lo que aumenta la confianza de comunidad y permite guiar y enfocar las acciones de las personas hacia esas necesidades sentidas de la comunidad el líder proyecta una imagen de poder, dinamismo y un interés genuino en promover las iniciativas propuestas por cualquier miembro de la comunidad.

La manera que utilizan para acercarse a las personas de la comunidad hace que se comparta una visión de futuro clara para la comunidad. Su tono de voz de comprometido y cautivante y el uso de mensajes simples y claros hacen que las personas comprendan fácilmente a donde se quiere llegar y que acciones se deben emprender para lograrlo. La efectividad cobra relevancia ya que el líder de junta de acción comunal logra consolidar un equipo de trabajo dentro de la comunidad que gracias al trabajo mancomunado logra alcanzar las metas propuestas en el menor tiempo posible, reduciendo costos en la gestión y gestionando recursos ante el ente territorial para su comunidad. También se puede resaltar u observar que las variables menos representativas según los resultados obtenidos en la presente investigación son Premio Contingente, Administración por Excepción Pasiva y Laissez Faire las cuales corresponden a variables del liderazgo transaccional y del no liderazgo. Los líderes de la JAC muestran en baja proporción el reconocimiento a los miembros de su comunidad que se destacan por su interés o participación activa en las diferentes actividades planeadas, y no es común que premien a su equipo de trabajo por el logro de las metas alcanzadas, los resultados indican que los líderes de junta de acción comunal no esperan una situación en particular para emprender acciones, por el contrario, son propositivos al momento de abordar posibles problemas, actúan antes de que la situación se torne

compleja y muestran facilidad en la toma de decisiones en los momentos que se requiere. Ellos no se caracterizan por manejar un estilo de no liderazgo pues la proyección de su imagen permite que la comunidad los identifique y reconozca como unos líderes genuinos, ya que encuentran en ellos ayuda sea cual sea la situación y en los momentos de crisis brindan apoyo constante a las personas de su comunidad.

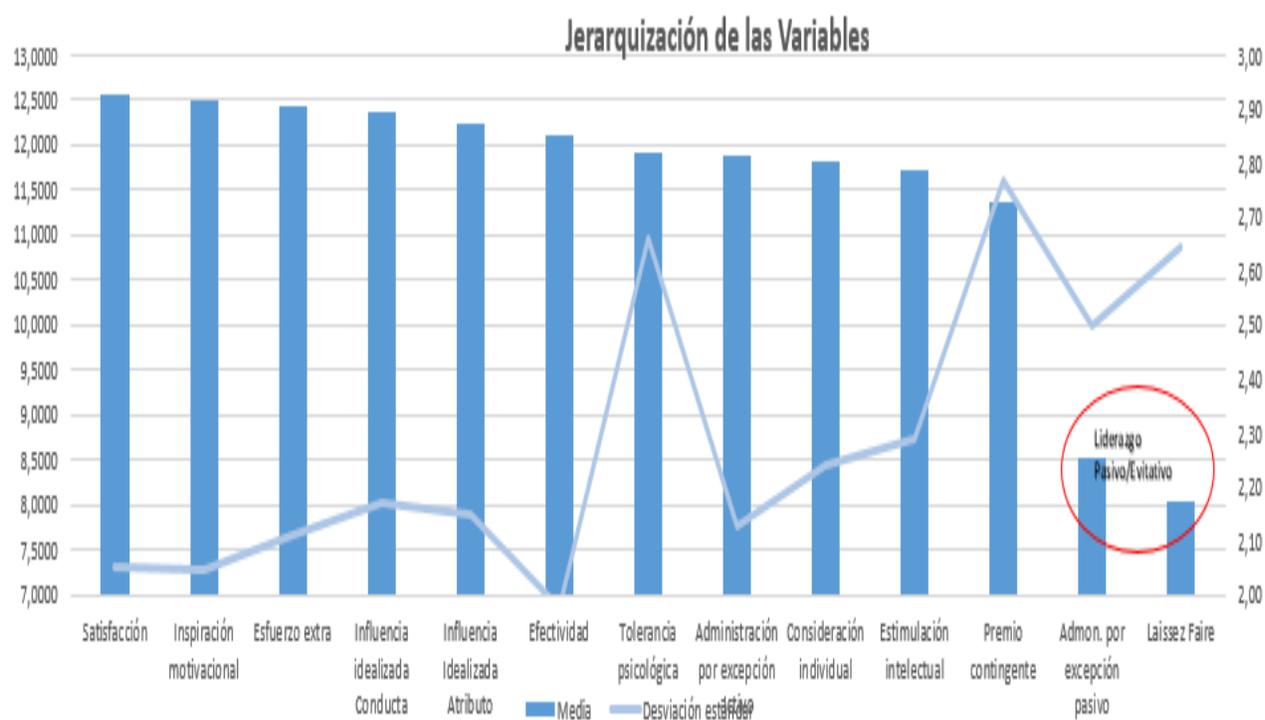


Gráfico 1. Jerarquización de las variables. (Fuente: Elaboración propia)

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad	Tolerancia psicológica
Influencia Idealizada Atributo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 .000 108	.524** .000 108	.608** .000 108	.392** .000 108	.534** .000 108	.394** .000 108	.459** .000 108	-.118 .224 108	-.097 .316 108	.400** .000 108	.478** .000 108	.445** .000 108	.140 .148 108
Influencia idealizada Conducta	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.524** .000 108	1 .000 108	.823** .000 108	.605** .000 108	.624** .000 108	.553** .000 108	.614** .000 108	-.132 .172 108	-.057 .559 108	.667** .000 108	.727** .000 108	.543** .000 108	.188 .051 108
Inspiración motivacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.608** .000 108	.823** .000 108	1 .000 108	.612** .000 108	.662** .000 108	.563** .000 108	.585** .000 108	-.094 .332 108	-.082 .399 108	.532** .000 108	.735** .000 108	.562** .000 108	.150 .121 108
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.392** .000 108	.605** .000 108	.612** .000 108	1 .000 108	.561** .000 108	.580** .000 108	.610** .000 108	.575** .000 108	.001 .996 108	.107 .270 108	.458** .000 108	.551** .000 108	.383** .014 108
Consideración individual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.534** .000 108	.624** .000 108	.662** .000 108	.561** .000 108	1 .000 108	.610** .000 108	.450** .000 108	-.025 .797 108	.077 .427 108	.487** .000 108	.588** .000 108	.484** .000 108	.047 .628 108
Premio contingente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.394** .000 108	.553** .000 108	.563** .000 108	.580** .000 108	.610** .000 108	1 .000 108	.477** .000 108	.042 .667 108	.150 .122 108	.342** .000 108	.522** .000 108	.467** .000 108	.395** .000 108
Administración por excepción activo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.459** .000 108	.614** .000 108	.585** .000 108	.575** .000 108	.450** .000 108	.477** .000 108	1 .000 108	-.088 .368 108	-.127 .190 108	.548** .000 108	.670** .000 108	.548** .000 108	.168 .082 108
Admon. por excepción pasivo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.118 .224 108	-.132 .172 108	-.094 .332 108	.001 .996 108	-.025 .797 108	.042 .667 108	-.088 .368 108	1 .368 108	.492** .000 108	-.144 .136 108	-.071 .468 108	-.146 .131 108	.081 .403 108
Laissez Faire	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-.097 .316 108	-.057 .559 108	-.082 .399 108	.107 .270 108	.077 .427 108	.150 .122 108	-.127 .190 108	.492** .000 108	1 .000 108	-.041 .675 108	-.025 .794 108	.001 .993 108	.258** .007 108
Satisfacción	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.400** .000 108	.667** .000 108	.532** .000 108	.458** .000 108	.487** .000 108	.342** .000 108	.548** .000 108	-.144 .136 108	-.041 .675 108	1 .000 108	.715** .000 108	.558** .000 108	.070 .471 108
Esfuerzo extra	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.478** .000 108	.727** .000 108	.735** .000 108	.551** .000 108	.588** .000 108	.522** .000 108	.670** .000 108	-.071 .468 108	-.025 .794 108	.715** .000 108	1 .000 108	.702** .000 108	.111 .252 108
Efectividad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.445** .000 108	.543** .000 108	.562** .000 108	.383** .000 108	.484** .000 108	.467** .000 108	.548** .000 108	-.146 .131 108	.001 .993 108	.558** .000 108	.702** .000 108	1 .000 108	.199** .039 108
Tolerancia psicológica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.140 .148 108	.188 .051 108	.150 .121 108	.237** .014 108	.047 .628 108	.395** .000 108	.168 .082 108	.081 .403 108	.258** .007 108	.070 .471 108	.111 .252 108	.199** .039 108	1 .039 108

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 33. Análisis total variables correlación de Pearson. (Fuente: Elaboración propia)

Análisis de correlación

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional
Influencia Idealizada Atributo	Correlación de Pearson	1	,524**	,608**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	108	108	108

Figura 34. Análisis influencia idealizada atributo - inspiración motivacional. (Fuente: Elaboración propia)

Tal como podemos observar en la figura 34, las variables citadas presentan un porcentaje alto de correlación, lo que sustenta lo dicho por (Mendoza Martínez, 2005) donde define la influencia idealizada atributo como la capacidad de un líder en influir en los seguidores, proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Todo esto está altamente relacionado con la Inspiración Motivacional, toda vez, que estas variables indican en su trasfondo, que el líder entrega significado y desafíos a sus seguidores, despertando el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo. (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004), cita a Bass quien en 1985 plantea que el liderazgo inspiracional, (también, llamado por el como la Motivación Inspiracional), es un sub factor de la Influencia Idealizada, ya que este es claramente inspirador, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos. Por lo que define el proceso de liderazgo inspiracional como “la animación y realce de la motivación entre los seguidores y que ocurre principalmente desde el liderazgo carismático o influencia idealizada (Bass B. , Leadership and Performance Beyond Expectations, 1985) .

			Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo
Influencia idealizada Conducta	Correlación de Pearson	.524**	1	.823**	.605**	.624**	.553**	.614**	- .132
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.172
	N	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 35. Análisis influencia idealizada conducta- Admón. por excepción pasiva. (Fuente: Elaboración propia)

Caso contrario podemos observar entre las variables Influencia Idealizada Conducta y la administración por excepción pasiva, pues una se enfoca en concentrar esfuerzos, expresar propósitos importantes y fortalecer el equipo en pro de la consecución de metas empresariales y la otra se limita a esperar a actuar solo cuando no se están cumpliendo los estándares establecidos, no se preocupa por integrar ni planear para el futuro, simplemente toma acciones cuando es necesaria su intervención.

			Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra
Influencia idealizada Conducta	Correlación de Pearson	.524**	1	.823**	.605**	.624**	.553**	.614**	-.132	-.057	.667**	.727**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.172	.559	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 36. Análisis influencia idealizada conducta – esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)

Un buen líder tiene la capacidad de proporcionar una visión a largo plazo, dando sentido a la misión de la empresa o la comunidad, genera una confianza plena, proyectándose como modelo de ética y moralidad a seguir. Cuando el líder logra conseguir esa conexión con sus seguidores, los anima a esforzarse para trabajar más y mejor, involucrándolos y dándoles participación activa en las diferentes actividades.

A diferencia de la correlación anterior la influencia idealizada poco se relaciona con el estilo de liderazgo Laissez Faire, ya que este evita influenciar a sus seguidores, eluden responsabilidades, no ponen metas claras y no ayudan a su equipo a tomar

decisiones. Según (Bradford y Lippitt, en Bass, 1990) citado por (Vega Villa & Zabala Villalón, 2004)

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual
Inspiración motivacional	Correlación de Pearson	.608**	.823**	1	.612**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108

Figura 37. Análisis inspiración motivacional -estimulación intelectual. (Fuente: Elaboración propia)

Las variables citadas anteriormente en la figura 37 muestran una correlación de 0.612 lo que puede indicar que los líderes de JAC estimular a los seguidores, impulsando el uso del razonamiento y la lógica en momento de conflicto, motivan a todas las personas a colaborar e integrarse con el alcance de los objetivos de la comunidad.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	.392*	.605**	.612**	1	.561**	.580**	.575**	.001	.107	.458**	.551**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.996	.270	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 38. Análisis estimulación intelectual- esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)

Tal como se observa en la anterior figura estas dos variables presentan una correlación de 0.551, lo cual resulta interesante, puesto que dicho resultado puede estar ligado a que la estimulación intelectual se evidencia cuando los líderes propician ambientes creativos y motivan a sus seguidores a ser innovadores en el análisis de los problemas y en la generación de nuevas ideas y soluciones a los mismos, por lo cual, buscar esas nuevas soluciones requiere un esfuerzo extra por parte de todos, tanto equipo como líder.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional
Consideración individual	Correlación de Pearson	,534**	,624**	,662**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	108	108	108

Figura 39. Análisis consideración individual e inspiracional motivación. (Fuente: Elaboración propia)

con una correlación del 0.662, estas variables indican que su concordancia puede estar ligada a que cuando un líder presta atención a las distintas necesidades de las personas y reconocer las diferentes cualidades personales de los integrantes de la comunidad, los motiva a alcanzar los objetivos de dicha comunidad.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual
Premio contingente	Correlación de Pearson	,394**	,553**	,563**	,580**	,610**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108

Figura 40. Análisis premio contingente y consideración individualizada. (Fuente: Elaboración propia)

Los resultados presentados indican que las presentes variables presentan una correlación del 0.610, lo cual tiene su fundamento en que cuando el líder de junta conoce las necesidades particulares de los integrantes de su comunidad, pueden motivarlos a participar en las actividades programadas en pro de mejoras para la comunidad, a cambio de ayudas para subsanar o suplir esas necesidades individuales.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra
Administración por excepción activo	Correlación de Pearson	,459**	,614**	,585**	,575**	,450**	,477**	1	-.088	-.127	,548**	,670**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.368	.190	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 41. Análisis administración por excepción activa y esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)

Arrojando como resultado una correlación equivalente al 0.670, las variables citadas se relacionan en la presente investigación como resultado del continuo monitoreo que adelantan los líderes de JAC en su comunidad, es decir, cuando los líderes prestan atención a los posibles desacuerdos de los integrantes de la comunidad a los planes acordados, crea la posibilidad de proponer planes de trabajo que se ajusten a las necesidades de los integrantes de su comunidad y de esta manera incrementa el sentido de participación en actividades que benefician a toda la comunidad. Los líderes se caracterizan por supervisar de manera constante el avance de las metas propuestas y por su total compromiso por el cumplimiento de las normas y del código de policía.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire
Admon. por excepción pasivo	Correlación de Pearson	-.118	-.132	-.094	.001	-.025	.042	-.088	1	.492
	Sig. (bilateral)	.224	.172	.332	.996	.797	.667	.368	.368	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 42. Análisis administración por excepción pasiva- laissez faire. (Fuente: Elaboración propia)

Se presenta una alta correlación entre la administración por excepción pasivo y el laissez faire lo cual indica que el líder de JAC posterga la toma en sus decisiones y este solo actúa o interviene en situaciones que son estrictamente necesarias o que se han tornado complejas, ello se debe en gran medida al seguimiento de las problemáticas en la comunidad. En su labor como líderes no ocupan su 100% del tiempo puesto que la mayor parte de su tiempo trabajan en empresas ya sea propias, privadas o del sector público, sumado al tiempo que comparten con su familia, y es solo en menor medida que están trabajando para la comunidad, de allí que las situaciones de la colectividad llegan a ellos de carácter urgente y en muchas ocasiones al no contar con presupuesto, planes de acción y el no contar con una retribución económica por realizar dicha labor como líderes no llega a ser considerado su

mayor prioridad, en ese sentido el líder de junta de acción comunal trabaja para el colectivo y no para el particular. Asimismo es importante establecer que según lo establecido por (Morelo Alonso, Recio Saboya, & Cuadrado Guirado, 2010) estos dos tipos variables presenten la más alta correlación entre todas las variables ya que estas son las que conforman el liderazgo pasivo/evitativo y es claro que dada la complejidad en el manejo de las situaciones de la comunidad este y de acuerdo con lo definido por (Stamateas, 2016) el líder evitativo debe ser prudente y meditar las cosas, antes de actuar.

También es importante resaltar que de acuerdo a los resultados obtenidos la administración por excepción pasivo contribuye en más alta medida y negativamente con la conducta, satisfacción y efectividad de los miembros de la comunidad, los cuales deben presentar intereses comunes y este tipo de administración no aporta a la consecución de dichas metas u objetivos comunes, esto explica en gran medida la poca integración e interés de todos los miembros de la comunidad por el desarrollo grupal, en pro del bienestar del colectivo.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra
Satisfacción	Correlación de Pearson	.400	.667	.532	.458	.487	.342	.548	-.144	-.041	1	.715
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.136	.675	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 43. Análisis satisfacción y esfuerzo extra. (Fuente: Elaboración propia)

Con una correlación del 0.715 entre las variables de Satisfacción y Esfuerzo Extra, podrían indicar que cuando el estilo de liderazgo empleado genera satisfacción tanto en los integrantes de la junta como en la comunidad y cuando las decisiones tomadas en bien de la misma son las correctas, todos los actores de la comunidad (JAC y personas de la

comunidad) se comprometen a esforzarse para trabajar más y mejor. Los líderes estimulan e incrementan la participación de los miembros de toda la comunidad.

Caso contrario ocurre entre las variables Satisfacción y Administración por excepción pasiva, ya que cuando el líder asume un estilo caracterizado por postergar la toma de decisiones y la falta de disposición para la solución de los problemas, desata en la comunidad una profunda insatisfacción como resultado de la falta de dirección y planeación de actividades que generen mejoras en la comunidad.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia Idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Esfuerzo extra	Correlación de Pearson	.478 ^{**}	.727 ^{**}	.735 ^{**}	.551 ^{**}	.588 ^{**}	.522 ^{**}	.670 ^{**}	-.071	-.025	.715 ^{**}	.1	.702 ^{**}
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.468	.794	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 44. Análisis esfuerzo extra y efectividad. (Fuente: Elaboración propia)

En la medida en la que los líderes de JAC demuestran un real compromiso con su comunidad, tratan afectivamente a todos sus miembros, distribuyen las tareas de su equipo de manera equitativa para lograr las metas trazadas, las personas responden de manera asertiva dando más de lo que se requiere para la mejora de todos los aspectos que enmarcan a la comunidad.

		Influencia Idealizada Atributo	Influencia idealizada Conducta	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Premio contingente	Administración por excepción activo	Admon. por excepción pasivo	Laissez Faire	Satisfacción
Efectividad	Correlación de Pearson	.445 ^{**}	.543 ^{**}	.562 ^{**}	.383 ^{**}	.484 ^{**}	.467 ^{**}	.548 ^{**}	-.146	.001	.558 ^{**}
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.131	.993	.000
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108

Figura 45. Análisis efectividad y satisfacción. (Fuente: Elaboración propia)

Con una correlación equivalente a 0.558, las variables indican que cuando los líderes de junta de acción comunal han tomado decisiones acertadas que tienen como resultado la mejora de las condiciones de vida de los integrantes de la comunidad, genera satisfacción en

la comunidad y un apoyo pleno para que el líder siga siendo su guía y representante ante la administración municipal.

		Correlaciones			
		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Variable de Resultado	Laissez Faire
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,654**	,717**	.062
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.525
	N	108	108	108	108
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,654**	1	,510**	,282**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.003
	N	108	108	108	108
Variable de Resultado	Correlación de Pearson	,717**	,510**	1	-.025
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.796
	N	108	108	108	108
Laissez Faire	Correlación de Pearson	.062	,282**	-.025	1
	Sig. (bilateral)	.525	.003	.796	
	N	108	108	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Figura 46. Análisis correlación por estilo de liderazgo (Fuente: Elaboración propia)

La variable de Liderazgo Transformacional se correlaciona significativa y positivamente con las demás variables, en mayor medida se presenta una alta correlación con la variables de resultados (0.72) y sus componentes: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en un rango de (0.58 a 0.71), también se observa una alta correlación positiva con la variable de liderazgo transaccional (0.65) y las variables: Influencia idealizada Conducta, Inspiración motivacional, Estimulación intelectual y Consideración individual en un rango de (0.51 a 0.58). Se observa que el liderazgo transformacional presenta una correlación baja y negativa con las variables: laissez faire (0.62) y administración por excepción pasivo (-0.05).

La variable de resultados muestra correlación positiva y significativa del (0,51) con la variable de liderazgo transaccional y esto se debe en gran medida a las variables premio contingente y administración por excepción activo con una representatividad de (0,50 y 0,70) respectivamente, dado que las variables administración por excepción pasivo (-0,136) y el laissez faire presentan una correlación negativa (0,025). De acuerdo a lo anterior podemos inferir que el estilo predominante de liderazgo en los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira es de tipo transformacional; por lo cual se rechaza la hipótesis Ho.

Es importante resaltar que el laissez faire presenta una asociación negativa con la variable de resultados en (-0,025) y esta correlación negativa se expresa con mayor relevancia en la satisfacción (-0,41) y el esfuerzo extra (-0,025). Aunque presenta correlación positiva con la efectividad su índice es bajo (0,001). Con respecto a la correlación presentada con la variable de liderazgo transaccional (0,282) la cual es positiva, esta se debe en gran medida a la correlación positiva que se presenta con las variables de premio contingente (0,50) y administración por excepción pasivo (0,492), puesto que con la variable administración por excepción activo presenta una asociación negativa en (-0,127). Dado lo anterior se rechaza la hipótesis H₂.

La correlación positiva entre el laissez faire y el liderazgo transformacional en un (0,062) se presenta por la correlación positiva de las variables estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica con una relación en un rango de (0,077 a 0,258). En tanto al revisar las demás variables influencia Idealizada atributo, influencia idealizada conducta e inspiración motivacional la similitud es negativa entre (-0,057 a -0,097).

Estadísticas de grupo

Sexo		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Influencia Idealizada Atributo	Femenino	54	11,9815	2,26949	,30884
	Masculino	54	12,5000	2,00706	,27313
Influencia idealizada Conducta	Femenino	54	12,2037	2,24348	,30530
	Masculino	54	12,5556	2,09822	,28553
Inspiración motivacional	Femenino	54	12,2963	2,17732	,29630
	Masculino	54	12,6667	1,90332	,25901
Estimulación intelectual	Femenino	54	11,4815	2,41646	,32884
	Masculino	54	11,9815	2,14116	,29137
Consideración individual	Femenino	54	11,5926	2,36738	,32216
	Masculino	54	12,0556	2,09597	,28523
Premio contingente	Femenino	54	11,3333	2,56978	,34970
	Masculino	54	11,3704	2,97978	,40550
Administración por excepción activo	Femenino	54	11,4444	1,93933	,26391
	Masculino	54	12,3333	2,22337	,30256
Admon. por excepción pasivo	Femenino	54	8,7593	2,39445	,32584
	Masculino	54	8,2963	2,59629	,35331
Laissez Faire	Femenino	54	8,5370	2,54553	,34640
	Masculino	54	7,5556	2,67530	,36406
Satisfacción	Femenino	54	12,3889	1,94661	,26490
	Masculino	54	12,7037	2,15992	,29393
Esfuerzo extra	Femenino	54	12,1667	2,22973	,30343
	Masculino	54	12,7037	1,96795	,26780
Efectividad	Femenino	54	12,1852	1,79174	,24383
	Masculino	54	12,0370	2,16283	,29432
Tolerancia psicológica	Femenino	54	11,9815	2,51404	,34212
	Masculino	54	11,8148	2,82224	,38406

Figura 47. Análisis de resultados prueba T por género. (Fuente: Elaboración propia)

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Influencia Idealizada Atributo	Se asumen varianzas iguales	.110	.741	-1.258	106	.211	-.51852	.41229	-1.33592	.29888
	No se asumen varianzas iguales			-1.258	104.439	.211	-.51852	.41229	-1.33606	.29902
Influencia idealizada Conducta	Se asumen varianzas iguales	.040	.842	-.842	106	.402	-.35185	.41801	-1.18060	.47690
	No se asumen varianzas iguales			-.842	105.529	.402	-.35185	.41801	-1.18065	.47694
Inspiración motivacional	Se asumen varianzas iguales	.761	.385	-.941	106	.349	-.37037	.39354	-1.15061	.40987
	No se asumen varianzas iguales			-.941	104.139	.349	-.37037	.39354	-1.15077	.41003
Estimulación intelectual	Se asumen varianzas iguales	.792	.375	-1.138	106	.258	-.50000	.43936	-1.37107	.37107
	No se asumen varianzas iguales			-1.138	104.486	.258	-.50000	.43936	-1.37121	.37121
Consideración individual	Se asumen varianzas iguales	.437	.510	-1.076	106	.284	-.46296	.43028	-1.31603	.39011
	No se asumen varianzas iguales			-1.076	104.466	.284	-.46296	.43028	-1.31618	.39025
Premio contingente	Se asumen varianzas iguales	2.242	.137	-.069	106	.945	-.03704	.53546	-1.09864	1.02457
	No se asumen varianzas iguales			-.069	103.759	.945	-.03704	.53546	-1.09891	1.02483
Administración por excepción activo	Se asumen varianzas iguales	.564	.454	-2.214	106	.029	-.88889	.40149	-1.68488	-.09290
	No se asumen varianzas iguales			-2.214	104.080	.029	-.88889	.40149	-1.68505	-.09273
Admon. por excepción pasivo	Se asumen varianzas iguales	.194	.660	.963	106	.338	.46296	.48063	-.48993	1.41585
	No se asumen varianzas iguales			.963	105.313	.338	.46296	.48063	-.49000	1.41593
Laissez Faire	Se asumen varianzas iguales	.717	.399	1.953	106	.053	.98148	.50253	-.01483	1.97780
	No se asumen varianzas iguales			1.953	105.739	.053	.98148	.50253	-.01486	1.97782
Satisfacción	Se asumen varianzas iguales	1.107	.295	-.796	106	.428	-.31481	.39568	-1.09930	.46967
	No se asumen varianzas iguales			-.796	104.874	.428	-.31481	.39568	-1.09940	.46977
Esfuerzo extra	Se asumen varianzas iguales	.006	.937	-1.327	106	.187	-.53704	.40471	-1.33941	.26533
	No se asumen varianzas iguales			-1.327	104.389	.187	-.53704	.40471	-1.33955	.26548
Efectividad	Se asumen varianzas iguales	1.743	.190	.388	106	.699	.14815	.38220	-.60960	.90590
	No se asumen varianzas iguales			.388	102.454	.699	.14815	.38220	-.60991	.90620
Tolerancia psicológica	Se asumen varianzas iguales	.516	.474	.324	106	.747	.16667	.51434	-.85306	1.18640
	No se asumen varianzas iguales			.324	104.613	.747	.16667	.51434	-.85322	1.18655

Figura 48. Análisis prueba de muestra independientes - prueba t para diferencia de medias. (Fuente:

Elaboración propia)

Tomando como referencia la prueba T de las variables por género, se puede observar que en la mayoría de las variables analizadas, el género masculino tiene puntuaciones superiores que las del género femenino, las variables de resultado como satisfacción y esfuerzo extra pueden indicar que los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira sienten que sus comunidades están a gusto y de acuerdo con la gestión y las decisiones que han tomado en pro del mejoramiento de las condiciones de vida de todos los integrantes de su comunidad , en respuesta a esta labor las personas de la comunidad se involucran y participan activamente en el desarrollo de las actividades propuestas con miras al cumplimiento de las metas trazadas por sus

representantes o líderes comunales. Uno de los elementos más valiosos para impactar en las personas de la comunidad es proponerse como un modelo a seguir, su comportamiento, sus valores, la manera de expresar de sus ideas y su imagen, influencia a los integrantes de la comunidad para que trabajen un poco más allá de sus capacidades y obtengan así concretar las metas construidas en conjunto.

Tabla 6
Tabla resumen prueba T por genero

Estadísticas de grupo					
	Sexo	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Liderazgo Transforma cional	Mujer	4	71,5370	10,45875	1,4232 6
	Hombre	4	73,5741	9,04204	1,2304 7
Liderazgo Transaccion al	Mujer	4	31,5370	5,12380	,69726
	Hombre	4	32,0000	4,62968	,63002
Variable de Resultado	Mujer	4	36,7407	5,41899	,73743
	Hombre	4	37,4444	5,41022	,73624

Laissez	Mujer	4	8,5370	2,54553	,34640
Faire	Hombre	4	7,5556	2,67530	,36406

Fuente: Elaboración propia

		Prueba de muestras independientes									
		igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar			
Liderazgo Transformacional	Se asumen varianzas iguales	.171	.680	-1.083	106	.281	-2.03704	1.88141	-5.76711	1.69304	
	No se asumen varianzas iguales			-1.083	103.831	.281	-2.03704	1.88141	-5.76801	1.69394	
Liderazgo Transaccional	Se asumen varianzas iguales	.142	.707	-.493	106	.623	-.46296	.93973	-2.32607	1.40015	
	No se asumen varianzas iguales			-.493	104.928	.623	-.46296	.93973	-2.32629	1.40037	
Variable de Resultado	Se asumen varianzas iguales	.238	.627	-.675	106	.501	-.70370	1.04204	-2.76965	1.36224	
	No se asumen varianzas iguales			-.675	106.000	.501	-.70370	1.04204	-2.76965	1.36224	
Laissez Faire	Se asumen varianzas iguales	.717	.399	1.953	106	.053	.98148	.50253	-.01483	1.97780	
	No se asumen varianzas iguales			1.953	105.739	.053	.98148	.50253	-.01486	1.97782	

Figura 49. Prueba de Muestras Independientes (Fuente: Elaboración propia)

Llama la atención que a diferencia de lo que se puede percibir social mente frente al comportamiento transformador de las mujeres, los resultados obtenidos muestran que las mujeres líderes de juntas de acción comunal tienen un estilo de liderazgo enfocado al Pasivo/Evitador, ya que las variables que involucran este estilo de liderazgo muestran mayor puntuación para el género femenino, tal como se muestra a continuación. Dado lo anterior se rechaza la hipótesis H₃.

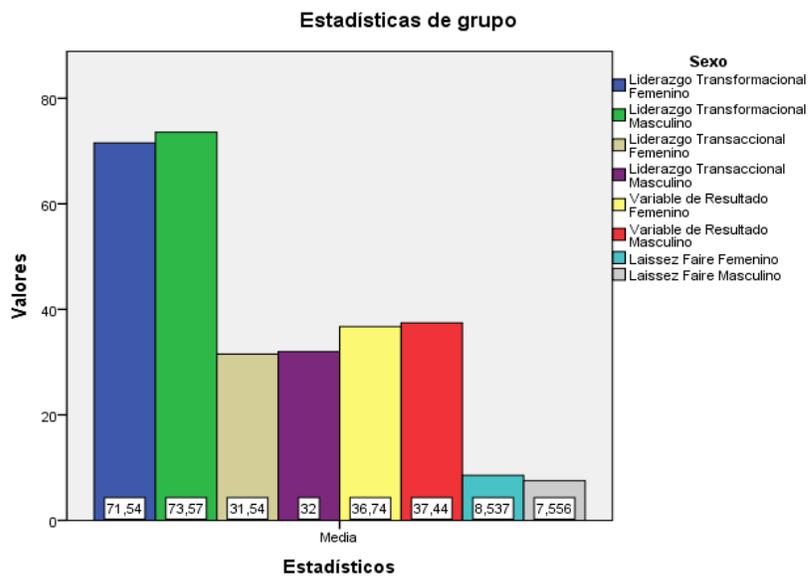


Gráfico 2. Participación por sexo, según el estilo de liderazgo. (Fuente: Elaboración propia)

Estadísticas de grupo

Sexo		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Admon. por excepción pasivo	Femenino	54	8,7593	2,39445	,32584
	Masculino	54	8,2963	2,59629	,35331
Laissez Faire	Femenino	54	8,5370	2,54553	,34640
	Masculino	54	7,5556	2,67530	,36406

Figura 50. Análisis liderazgo evitativo según el género (Fuente: Elaboración propia)

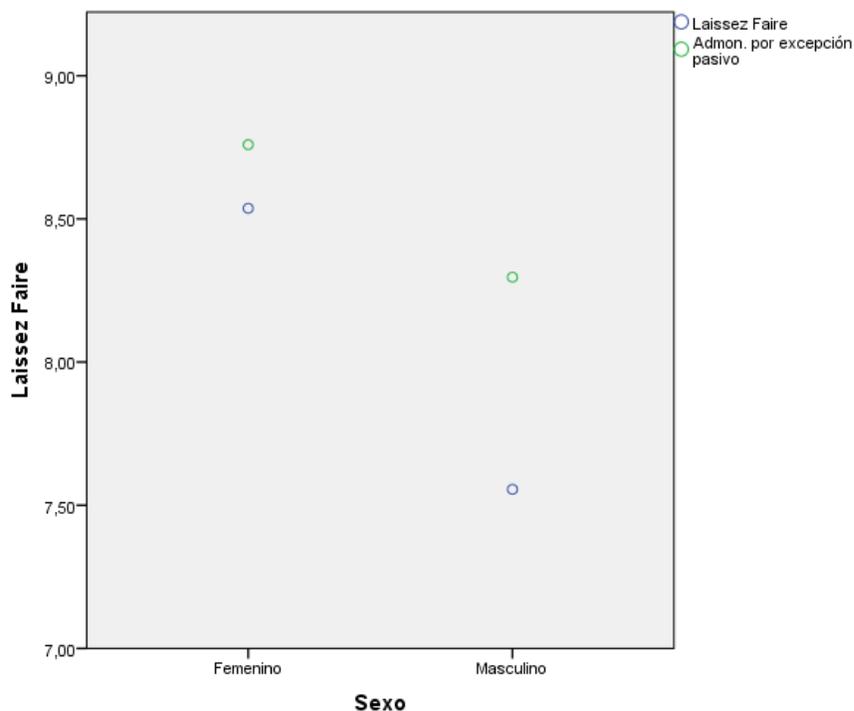


Gráfico 3. Resultados liderazgo evitativo por sexo. (Fuente: Elaboración propia)

Cabe aclarar que, aunque la participación de hombre y mujeres es equitativa en esta investigación, las mujeres integrantes de las juntas de acción comunal, ocupan cargos con menor poder de decisión, lo que puede repercutir en los resultados obtenidos para esta prueba.

Etiquetas de fila	Comite	Conciliador	Coordinador	Delegado	Fiscal	Presedente	Secretaria	Tesorera	Vicepresidente	Total general
Mujer	7		4	7	4	9	10	6	7	54
Hombre	7	3	2	6	4	16	2	5	9	54
Total general	14	3	6	13	8	25	12	11	16	108

Figura 51. Listado de cargos por sexo. (Fuente: Elaboración propia)

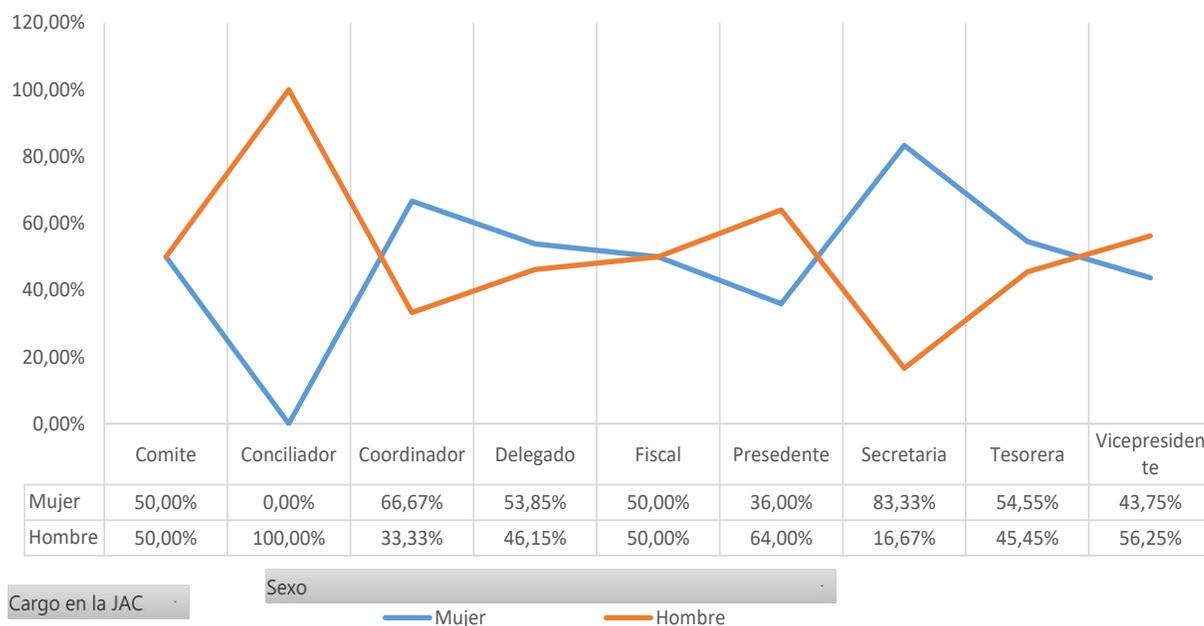


Gráfico 4. Participación por cargo según el sexo. (Fuente: Elaboración propia)

El 83,3 % de las personas que adelantan la labor de secretaría al interior de las JAC, corresponden a personas del sexo femenino, un panorama similar se observa en cargos como la Coordinación de comités con un 66,6% de contribución y el caso de tesorería con un porcentaje equivalente a un 54,55% de participación.

Para ratificar este supuesto se realiza un análisis de regresión lineal múltiple, en el cual se toma como variable dependiente el estilo de liderazgo Laissez Faire y como variable independiente el género.

Resumen del modelo ^b									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,186 ^a	,035	,026	2,61122	,035	3,815	1	106	,053

a. Predictores: (Constante), Sexo

b. Variable dependiente: Laissez Faire

Figura 52. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, tomando como variable dependiente el laissez faire.

(Fuente: Elaboración propia)

Tal como se observa en el cuadro anterior, al analizar estas variables, se puede inferir que la correlación existente entre las mismas no es significativa, por presentar un porcentaje equivalente al 18,6%, lo cual indica que el tener un género en particular no determina el estilo de liderazgo Laissez Faire. Como el coeficiente obtenido en esta prueba es un porcentaje muy bajo, se procede a realizar la prueba de Fisher para corroborar que el valor de R es significativo o no lo es, luego de analizar la tabla se observa que el valor de significancia es equivalente a 0,053 lo que indica que el coeficiente no es válido.

Posterior a esto se procede a realizar un análisis de regresión lineal múltiple, en el cual la variable dependiente es Administración por excepción pasiva y como variable independiente el género.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,093 ^a	,009	-,001	2,49741	,009	,928	1	106	,338

a. Predictores: (Constante), Sexo

b. Variable dependiente: Admon. por excepción pasivo

Figura 53. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, tomando como variable dependiente la administración por excepción pasivo. (Fuente: Elaboración propia)

Con un porcentaje de 9,3% se puede concluir que la correlación existente no es significativa y la validación con prueba Fisher nos ratifica dicha conclusión pues al ser equivalente a 0.338, es diferente de cero y por lo tanto este coeficiente no es válido, es decir que la variable género no determina el estilo Administración por excepción pasiva.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5,787	1	5,787	,928	,338 ^b
	Residuo	661,130	106	6,237		
	Total	666,917	107			

a. Variable dependiente: Admon. por excepción pasivo

b. Predictores: (Constante), Sexo

Figura 54. Análisis de regresión lineal múltiple por sexo, prueba anova. (Fuente: Elaboración propia)

Análisis de regresión lineal variable de resultados

Se realiza el análisis de regresión múltiple, tomando como variable dependiente la variable de resultados, ya que los resultados son lo que al final miden el desempeño de los líderes de juntas de acción comunal y como variables independientes los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y el Laissez Faire.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,808 ^a	.652	.617	3.34430

a. Predictores: (Constante), Tolerancia psicológica, Consideración individual, Admon. por excepción pasivo, Administración por excepción activo, Laissez Faire, Influencia Idealizada Atributo, Estimulación intelectual, Premio contingente, Influencia idealizada Conducta, Inspiración motivacional

Figura 55. Análisis de regresión lineal múltiple, tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)

Tomando como referencia la tabla anterior, podemos observar un R de 0,808 lo cual indica que existe un alto grado de correlación entre las variables y un R^2 de 0,652, lo cual determina que el 65,2% de los cambios en la variable de resultados son explicados por las variables independientes.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2036,194	10	203,619	18,206	,000 ^b
	Residuo	1084,880	97	11,184		
	Total	3121,074	107			

a. Variable dependiente: Variable de Resultado

b. Predictores: (Constante), Tolerancia psicológica, Consideración individual, Admon. por excepción pasivo, Administración por excepción activo, Laissez Faire , Influencia Idealizada Atributo, Estimulación intelectual, Premio contingente, Influencia idealizada Conducta, Inspiración motivacional

Figura 56. Análisis de regresión lineal múltiple, prueba anova. (Fuente: Elaboración propia)

Como R para esta muestra toma un valor de 0,80 y el nivel crítico de Significancia es 0,00, podemos decir que en consecuencia la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas juntas presentan una relación lineal significativa. Lo que indica que la variable de resultados (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se ven afectadas por los estilos de liderazgo que utilizan los líderes de junta de acción comunal, cuando el líder adopta un estilo de liderazgo en particular, hace que los resultado, expresados en la satisfacción que sienta la comunidad por la labor desempeñada, el deseo de ir más allá de los límites para conseguir las metas comunes y la efectividad de sus acciones, pueden ser evaluada de manera positiva o negativa según sea el caso, a continuación se muestra de manera más clara con el análisis de los coeficientes beta estandarizados.

Modelo		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	8,783	2,945		2,983	,004
	Influencia Idealizada Atributo	,074	,199	,030	,373	,710
	Influencia idealizada Conducta	,832	,283	,334	2,942	,004
	Inspiración motivacional	,378	,317	,143	1,190	,237
	Estimulación intelectual	-,134	,207	-,057	-,647	,519
	Consideración individual	,326	,230	,135	1,419	,159
	Premio contingente	,025	,177	,013	,139	,889
	Administración por excepción activo	,868	,213	,341	4,084	,000
	Admon. por excepción pasivo	-,186	,151	-,086	-1,237	,219
	Laissez Faire	,189	,153	,092	1,237	,219
	Tolerancia psicológica	-,036	,143	-,018	-,249	,804

a. Variable dependiente: Variable de Resultado

Figura 57. Análisis de regresión lineal múltiple - coeficientes estandarizados. (Fuente: Elaboración propia)

Tomando como referencia el análisis de los coeficientes no estandarizados, podemos inferir que la ecuación que mejor expresa los resultados para los líderes de juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira es cuando los coeficientes de la ecuación toman valores como los de la variable influencia idealizada conducta, con una equivalencia de 0,832, los valores de la administración por excepción activa con un valor de 0,868 y como los de la variable laissez faire con una equivalencia de 0,189, pues en la medida en que se ajusta el valor específico de cada coeficiente se impacta el valor final de resultado de dicha ecuación, debido a que estos coeficientes no son independientes entre sí.

De estos resultados podemos inferir que las variables que pueden tener mayor impacto dentro del estilo de liderazgo asumido por un líder de junta de acción comunal son las variables influencia idealizada conducta y administración por excepción activa. Cabe resaltar que, aunque la administración por excepción activa pertenece al estilo de liderazgo transaccional, solo esta

variable presenta un valor significativo, las otras que componen dicho estilo muestran equivalencias muy bajas o negativas, como es el caso de la administración por excepción pasiva que presenta un valor de -0,186. Dados los resultados obtenidos en la figura 57, en la cual se observa en los coeficientes beta estandarizados que la variable premio contingente toma un valor de 0,013 lo cual indica que para los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira no es importante ofrecer recompensas a los miembros de la comunidad por las acciones realizadas en pro de mejorar los resultados a los miembros de la colectividad; por lo anterior se rechaza la hipótesis H_1 .

Con el fin de establecer un análisis más específico y tomando como variable dependiente la variable de resultados se corre nuevamente el modelo de regresión lineal y se establecen como variables independientes los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y el laissez faire con el fin de determinar el comportamiento de los resultados obtenidos luego de tabuladas las encuestas.

Primero se valida y como se observa en el siguiente cuadro podemos observar un R de 0,725 lo cual indica que existe un alto grado de correlación entre las variables y un R^2 de 0,525, lo cual determina que el 52,5% de los cambios en la variable de resultados son explicados por las variables independientes.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,725 ^a	.525	.512	3.77473

a. Predictores: (Constante), Laissez Faire , Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional

Figura 58. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo. Cuadro resumen y tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)

Como R para esta muestra toma un valor de 0,72 y el nivel crítico de Significancia es 0,00, podemos decir que en consecuencia la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas y agrupadas presentan una relación lineal significativa. Lo que indica que la variable de resultados (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se ven afectadas por los estilos de liderazgo que utilizan los líderes de junta de acción comunal.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1639.220	3	546.407	38.348	,000 ^b
	Residuo	1481.854	104	14.249		
	Total	3121.074	107			

a. Variable dependiente: Variable de Resultado
b. Predictores: (Constante), Laissez Faire , Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional

Figura 59. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo. Prueba anova, variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)

Una vez analizados los resultados de manera individual, se procede a realizar el análisis por agrupación de estilos de liderazgo.

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	8.712	2.938		2.965	.004
	Liderazgo Transformacional	.358	.050	.648	7.153	.000
	Liderazgo Transaccional	.126	.105	.114	1.207	.230
	Laissez Faire	-.199	.146	-.097	-1.362	.176

a. Variable dependiente: Variable de Resultado

Figura 60. Análisis de regresión lineal múltiple por estilos de liderazgo – coeficientes estandarizaos. (Fuente: Elaboración propia)

La ecuación que mejor representa la relación de la variable resultado con las variables independientes (estilos de liderazgo), es aquella en la cual el estilo de liderazgo transformacional adquiere valores de coeficiente equivalentes a 0,358, lo que nos permite inferir que el estilo de liderazgo que más aporta a la variable de resultados es el liderazgo transformacional.

Partiendo de los resultados anteriormente obtenidos y dado el grado de relevancia que el estilo de liderazgo transformacional presenta para los líderes de junta de acción comunal, y la importancia que obtiene esta variable al influir en los resultados esperados y alcanzados con respecto a las variables de eficiencia, efectividad y satisfacción descritas por el modelo de Bernard Bass y Bruce Avolio. Se procede a establecer por medio del modelo de regresión lineal cuales y en qué grado de oportunidad las variables del liderazgo transformacional: influencia idealizada atributo, influencia idealizada conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica, permitirían por medio de un programa de capacitación potencializar las características del estilo de liderazgo transformacional y con esto mejorar los resultados. Para este fin el siguiente cuadro muestra un R de 0,767 lo cual indica que existe un alto grado de correlación entre las variables y un R² de

0,588, que determina que el 58,8% de los cambios en la variable de resultados son explicados por las variables independientes que para el caso corresponden a las variables del estilo de liderazgo transformacional.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,767 ^a	.588	.563	3.56885

a. Predictores: (Constante), Tolerancia psicológica, Consideración individual, Influencia Idealizada Atributo, Estimulación intelectual, Influencia idealizada Conducta, Inspiración motivacional

Figura 61. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Cuadro resumen y tomando como variable dependiente la variable de resultados. (Fuente: Elaboración propia)

Como R para esta muestra toma un valor de 0,76 y el nivel crítico de significancia es 0,00, podemos indicar que en consecuencia la variable dependiente y el conjunto de variables independientes tomadas y agrupadas presentan una relación lineal significativa. Lo que indica que la variable de resultados (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se ven afectadas por las variables del estilo de liderazgo transformacional que utiliza el líder de junta de acción comunal.

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1834.666	6	305.778	24.008	,000 ^b
	Residuo	1286.408	101	12.737		
	Total	3121.074	107			

a. Variable dependiente: Variable de Resultado

b. Predictores: (Constante), Tolerancia psicológica, Consideración individual, Influencia Idealizada Atributo, Estimulación intelectual, Influencia idealizada Conducta, Inspiración motivacional

Figura 62. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Prueba anova.

(Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo a los resultados obtenidos y tomando como referencia los coeficientes beta estandarizados, se puede inferir que para los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira es más importante la influencia idealizada conducta (0,451), seguida de la inspiración motivacional (0,151) y posteriormente la consideración individual (0,138), Influencia idealizada atributo (0,077), estimulación intelectual (0,055) y por último la tolerancia psicológica (0,005). Es importante aclarar que los resultados son directamente comparables entre sí e indican la cantidad de cambio en la variable dependiente con cada una de las variables independientes sin afectar las demás variables y de la cual podemos establecer la importancia relativa de cada variable del modelo analizado.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	10,229	2,651		3,858	0
	Influencia Idealizada Atributo	0,195	0,208	0,077	0,934	0,352
	Influencia idealizada Conducta	1,123	0,291	0,451	3,857	0
	Inspiración motivacional	0,399	0,335	0,151	1,193	0,236
	Estimulación intelectual	0,131	0,205	0,055	0,637	0,526
	Consideración individual	0,333	0,223	0,138	1,492	0,139
	Tolerancia psicológica	0,01	0,136	0,005	0,076	0,939

a. Variable dependiente: Variable de Resultado

Figura 63. Análisis de regresión lineal múltiple variables del liderazgo transformacional. Cuadro coeficientes estandarizados. (Fuente: Elaboración propia)

Los resultados obtenidos evidencian que, en caso de pretender diseñar un programa de capacitación enfocado a potencializar las habilidades de liderazgo en los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, este debe contener como base el estilo de liderazgo transformacional y específicamente las variables: tolerancia psicológica, estimulación intelectual, influencia idealizada atributo, consideración individual e inspiración motivacional las cuales

presentan los niveles más bajos e impactan en menor medida a las variables de resultados: efectividad, eficiencia y satisfacción. De acuerdo a lo anterior se acepta la hipótesis H₄.

En la medida en que se fortalezcan las habilidades mencionadas anteriormente los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira mejorarían los resultados obtenidos, cabe aclarar que no se tiene en cuenta la influencia idealizada conducta ya que esta presentó una representatividad del 51% con respecto a las demás variables del liderazgo transformacional, lo que indica que actualmente los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira orientan y presentan mayor fortaleza en esta variable.

Conclusiones

En la actualidad el liderazgo en los integrantes de las juntas de acción comunal, ha perdido mucho protagonismo, su actuar está totalmente salpicado de intereses partidistas y determinado por los planes individuales de unos pocos. La comunidad ha perdido la confianza en ellos, lo que provoca un desinterés en las actividades que planean para el bien de la comunidad. La asignación de recursos, condicionado a la elaboración de proyectos, hace que los líderes de JAC se desmotiven por la falta de conocimiento en el tema y como consecuencia la comunidad no percibe cambios significativos; es allí donde buscan ayuda de un político para el desarrollo de estos proyectos.

Una vez aplicado el modelo de liderazgo multifactor (Formulario MLQ 5X) a los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, propuesto por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio, se puede determinar que el estilo de liderazgo que emplean los líderes de JAC se basa en mayor medida en las características de liderazgo transformacional como: Administración por excepción activa, Influencia idealizada conducta, Inspiración motivacional y Consideración individualizada. Estas características particulares hacen que la satisfacción de la comunidad juegue un papel determinante en la gestión de los integrantes de juntas de acción comunal, conllevando a que los líderes de JAC motiven a las personas de su comunidad para trabajar más y mejor, participando activamente en las actividades planeadas por la junta para la mejora del entorno y el cumplimiento de las normas y metas acordadas en bien de toda la comunidad.

Partiendo de lo anterior podemos inferir que la sociedad Colombiana requiere recuperar la confianza en sus líderes, por lo cual es necesario que el perfil de los líderes políticos o particularmente los líderes JAC esté basado en el liderazgo transformacional, fundamentado en un fuerte sentido del deber, autoestima alta (de modo que proyecte confianza plena en sus

capacidades), orientación al logro , visión de futuro (al motivar a los integrantes de la comunidad para romper viejos paradigmas), escucha activa y un gran sentido del humor.

Las mujeres integrantes de las juntas de acción comunal tienden a emplear un estilo de liderazgo evitador, lo cual indica que para esta investigación las mujeres tienden a actuar solo cuando los problemas o situaciones se han tornado críticas, evitan la toma de decisiones y en general ofrecen muy poco en términos de dirección y soporte. Esta situación se presenta en mayor medida por motivo de la poca participación del género femenino en cargos con mayor poder de decisión dentro de las juntas de acción comunal de Pereira.

La influencia idealizada conducta impacta significativamente la efectividad, la satisfacción y el esfuerzo extra, mientras el líder procure guiar las acciones hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad y Promueva las iniciativas propuestas por cualquier miembro de la misma, las personas de dicha comunidad se involucran activamente para la consecución de los objetivos comunes.

De los componentes del liderazgo transaccional el único que impacta de manera determinante las variables de resultado es la administración por excepción activa, lo cual se debe, a la falta de recursos para desarrollar obras en la comunidad, lo que conlleva a establecer planes de trabajo con la comunidad y supervisar de cerca su cumplimiento o posibles desacuerdos a los planes establecidos previamente.

Un programa de capacitación que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira, debe contener características de las variables: tolerancia psicológica, estimulación intelectual, influencia idealizada atributo, consideración individual e inspiración motivacional, ya que estas impactaron

en menor medida la variable de resultados. La propuesta de capacitación se describe a continuación:

Programa de Capacitación en Liderazgo

Intensidad: 120 horas

Objetivo: Desarrollar un programa de formación que permita potencializar las habilidades de liderazgo en los líderes de junta de acción comunal de la ciudad de Pereira.

Metodología: Desarrollo de módulos de manera presencial, con ejercicios prácticos y actividades experienciales.

Contenido

Modulo I **Fundamentos de liderazgo**

Concepto de liderazgo

Teorías de liderazgo

Modelos de liderazgo

Diferencia entre dirigir y liderar

Módulo II **Habilidades de Comunicación**

Escucha activa

Lenguaje no verbal

Resolución de conflictos y negociación

Freedback

Persuasión

Módulo III **Inteligencia Emocional**

¿Qué es? y ¿cómo utilizarla?

Autoconocimiento

Autocontrol

Automotivación

Validación emocional

Empatía

Relaciones interpersonales

Módulo IV **Trabajo en equipo**

Motivación

Reconocimiento del otro

Delegación

Empoderamiento

Toma de decisiones

Innovación y adaptabilidad

Modulo V **Formación Técnica**

Normatividad

Política pública y gobierno regional

Análisis del entorno

Formulación de proyectos

Manejo de presupuesto

Recomendaciones

En futuras investigaciones y dada la complejidad al momento de recolectar la información es importante el apoyo por parte de grupos de investigación ya sea de la universidad o de la alcaldía municipal, con el fin de lograr un mayor alcance.

Implementar el modelo de capacitación propuesto en el presente proyecto y luego de seis meses o un año volver aplicar el modelo a los líderes de juntas y con esto determinar el crecimiento o decrecimiento en el estilo de liderazgo con el fin de establecer planes de mejoramiento o sostenimiento de acuerdo a los resultados obtenidos.

Integrar un modelo de diagnóstico sistémico que permita contrastar las percepciones de la comunidad, gobierno local-departamental, líderes de junta y asojuntas con el fin de establecer planes de mejoramiento continuo que permitan crecer en lo colectivo y no en lo particular.

Definir perfiles de los integrantes de junta de acción comunal con el fin de determinar los alcances de los cargos y establecer en cuales se ejerce o implica un rol de liderazgo frente a la comunidad.

Establecer un modelo de evaluación que permita medir la gestión de los líderes en su comunidad.

Este tipo de proyectos debe tener como objetivo principal el fortalecimiento de la comunidad y la consecución de proyectos que impacten significativamente el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Bibliografía

- Alberto, H. C. (2013). *Humanismo Social* (Vol. II). Santiago de chila: Antártica.
- Ávila, S. (21 de 09 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/alumni/el-lider-transformacional-tiene-tolerancia-psicologica-y-estimula-intelectualmente-a-los-demas#>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*.
- Barbara, S. (Enero de 2010). Clientelismo Político: ¿existe el fantasma y cómo se viste? *Revista Mexicana de Sociología*, 141-175.
- Barbuto , J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, XI(4), 1-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New york, Estados Unidos: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership*.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden Inc.
- Blog de WordPress*. (22 de Febrero de 2011). Obtenido de <https://liderazgoymas.wordpress.com/2011/02/22/teoria-y-modelo-de-camino-meta/>
- Bolívar, A. (2016). El Liderazgo Compartido Según Peter Senge. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (págs. 2-7). Bilbao: Universidad de Granada.
- Camacho, L. (16 de 11 de 2011). *Tolerancia y Psicología*. Obtenido de <http://psiclauracamacho.blogspot.com.co>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*,, 266-308.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw-Hill de Mexico.
- Collado , F., Jiménez, J. F., & Entrenada, F. (septiembre de 2016). El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. España: Editorial Thomson. 3ra Edición.
- Dansocial. (2010). Acción comuna, base social de emprendimiento y desarrollo nacional. *Revista Solidaria*, No. 17., 11-13.
- De Oliviera Rodriguez, A., & Ferreira, M. (2015). El impacto del estilo de liderazgo transaccional y transformacional en comportamientos de ciudadanía organizacional. *Psico-USF*, 493-504.
- Decreto Número 1761 de. (25 de Junio de 1959). *Por el cual se crea la División de Acción Comunal, y se dictan normas para su funcionamiento*. Bogotá, Colombia.

- Deusdad, B. (2003). El concepto de Liderazgo Político Carismático: Populismo e Identidades. *Opción Universidad del Zulia*, 9-25.
- Eppard, R. G. (2004). *Transformational and Transactional Leadership Styles as the Predict Constructive Culture and Defensive Culture*. Virginia, Estados Unidos: Polytechnic Institute and State University.
- Estrada Mejía , S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia at Technica*.
- Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review*, 577-590.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- González González , O. (2008). *UAEM Redalyc.Org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/904/90480105/>
- Greasley , S., & Stoken, G. (2008). Mayors and Urban Governance: Developing a Facilitative Leadership Style. *Public Administration Review*, 722-730.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (1 de Junio de 2016). Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 1-25. Obtenido de [read:http://jwop.elsevier.es/en/transformational-leadership-in-organizations-mediating/articulo/S1576596216300159/](http://jwop.elsevier.es/en/transformational-leadership-in-organizations-mediating/articulo/S1576596216300159/)
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1994). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Colombia : Mc Graw Hill.
- Herrera Ocampo, A. (26 de julio de 2010). Remember Jaime Salazar Robledo. *El diario del Otún*.
- House, R., & Aditya, R. (1977). The Social Scientific Study of Leadership. 409-473.
- Justicia, M. d. (2017). *Listado de Juntas de Acción Comunal en Colombia*. Bogotá: Mininterior.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Las Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- lasillavacia*. (2016). Obtenido de Lasillavacia Web site.
- Ley 19 de. (18 de Noviembre de 1958). Bogotá.
- Ley 743 de 2002 Reglamentado por el Decreto Nacional 2350 de 2003. (s.f.). Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 44.826.
- Londoño Guevara, J. C. (17 de Julio de 2017). Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad de Pereira. (V. Largo Grisales, & L. C. Salcedo, Entrevistadores)
- Lopez Zavala, N., Sánchez Bravo, V., & Sánchez Tejadilla, S. (20 de Octubre de 2012). *slideshare*. Obtenido de slideshare.net: <https://es.slideshare.net/SERGIO1552/modelo-de-liderazgo-de-tannenbaum-y-de-schmidt>

- Mendoza Martínez, I. A. (2005). *Estudio Diagnóstico Del Perfil De Liderazgo Transformacional Y Transaccional De Gerentes De Ventas De Una Empresa Farmacéutica A Nivel Nacional*. Tlaxcala: Universidad Autonoma Tlaxcala.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigacion y Reflexión* , 118-134.
- Morelo Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 22(3), 1-8. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Moriano, J. A., & Molero, F. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 336-341.
- Oyola Cutiva, J. J. (12 de Julio de 2017). Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad de Pereira. (V. Largo Grisales, & L. C. Salcedo, Entrevistadores)
- Pachon Gomez, T. J. (2005). *EL liderazgo político en colombia Tesis para optar por el título de Especialista en Alta Dirección de Estado*. Bogotá D.C.: Escuela Superior De Administración Pública.
- Palomo Vadillo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (5 ed.). Madrid: ESIC Bussiness & Marketing School.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (Enero de 1997). *The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination*. Obtenido de jstor: <http://www.jstor.org/stable/259225>
- Peñafiel Nivelá, G. (2017). *Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Rios, durante el año 2015*. Lima: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Randall, S. (14 de Julio de 2007). Alfonso López Michelsen: Una Semblanza. *Semana*, 3.
- Rodriguez, A., & Ferreira, M. C. (Diciembre de 2015). *Scielo*. Obtenido de Psico-USF [online]: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Rosemberg, P. P. (2010). Acción comunal, base social de emprendimiento y desarrollo nacional. *Solidario*, 4-22.
- Rouquaud, I. (2010). *Estilos de liderazgo y gestión a nivel local. Análisis comparativo de los casos de España y Argentina*. Andalucía: Centro de Estudios de Andaluces .
- Sadler, P. (2003). *Leadership and Organizational Learning*. Londres, Inglaterra: Blackwell Publishing.
- Sanchez Sanchez, G. (2017 de Julio de 25). Liderazgo Transformacional en los Líderes de Juntas de Acción Comunal de la Ciudad de Pereira. (V. Largo Grisales, & L. C. Salcedo, Entrevistadores)
- Sepulveda Franco, A. (12 de 07 de 2017). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/319604474/La-Junta-Origen-y-Dllo-Historico>

- Stamateas, B. (11 de 02 de 2016). El líder evitativo. *El Litoral*, págs. 1-2. Obtenido de <https://www.ellitoral.com.ar/nota/2016-2-11-9-42-0-el-lider-evitativo>
- Torres Solís , J., & Mendoza Martínez, I. (2007). *Perfil de Liderazgo Transformacional de Gerentes de Ventas de una Empresa Químico - Farmacéutica de Clase Mundial en Mexico*. Tlaquepaque: XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (Acacia).
- Universidad del Rosario. (2014). *Seminario Profundización en Liderazgo*. Bogotá: Universidad del Rosario-Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10>
- Valencia, L. E. (16 de Octubre de 2008). *Desde Abajo*. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de <https://www.desdeabajo.info/ediciones/3178-50-a%C3%B1os-de-acci%C3%B3n-comunal-en-colombia-construyendo-comunidad-mirando-el-futuro.html>
- Vega Villa, C., & Zabala Villalón, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ fprma 5X corta) De B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno*. Santiago de Chile.
- Velasco, G. (24 de Noviembre de 2016). *WordPress*. Obtenido de <https://gerryvelasco.wordpress.com/2016/11/24/liderazgo-positivo/>
- Walumbwa, & Avolio. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management,*.
- Zambrano, M. G., Santamaria, G., Vargas, W., & Ruiz, E. (2014). *Teoría tridimensional de la eficacia gerencial de Reddin*. Cabudare: Escuela de Administración y Relaciones Industriales Cabudare. Edo. Lara.

Anexos

Modelo de entrevista

Entrevista

1. ¿Conoce como nacieron las juntas de acción comunal y con que objetivo se crearon?
2. ¿En la actualidad las juntas y sus líderes cumplen el propósito para el que fueron creadas?

Las Juntas de Acción Comunal tienen como objetivo "promover, facilitar, estructurar y fortalecer la organización democrática, moderna, participativa y representativa en los organismos de acción comunal en sus respectivos grados asociativos y a la vez, pretende establecer un marco jurídico claro para sus relaciones con el Estado y con los particulares, así como para el cabal ejercicio de derechos y deberes" según la ley 743 de 2002.

3. ¿Las juntas tienen definidas la misión y la visión para cada una?
4. ¿Cuál es el estado actual del liderazgo de los integrantes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?
5. ¿Actualmente las JAC¹ tienen un plan de direccionamiento estratégico a corto, mediano o largo plazo?
6. ¿Con que recursos cuentan las juntas de acción comunal? (recursos físicos "locativos" recursos financieros y técnicos "ayuda para manejo de plataformas informáticas y formulación de proyectos)
7. ¿Actualmente las JAC cuentan con programas que integren a jóvenes y/o madres cabezas de hogar?
8. ¿Cuál es el perfil que debe tener un líder de junta de acción comunal?
9. ¿La Alcaldía de Pereira ó comunidad mide de alguna manera el liderazgo de sus líderes de junta de acción comunal?
10. ¿Existen indicadores que midan el liderazgo de los líderes de junta de acción comunal?
11. ¿Qué espera la sociedad de un líder en este nuevo contexto²? ¿En qué se diferencia del liderazgo tradicional?
12. ¿Cuáles son las cualidades/prácticas que debe tener/realizar un líder para adaptarse a este nuevo contexto?

¹ JAC – Juntas de Acción Comunal

² Nuevo Contexto: Proceso de Paz, Los Millennial, Crecimiento económico de la ciudad.
Facultad de Ingeniería Industrial

13. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tienen los líderes de las JAC para integrarse de manera efectiva en el nuevo contexto municipal?

14. ¿Qué permitirá a los líderes de junta de acción comunal tener un mejor desempeño?

15. ¿Teniendo como base las competencias expuestas por Bass y Avolio, describa cuales debe tener un líder de junta de acción comunal y por qué?

Variables de Liderazgo Transformacional y Transaccional

- Influencia Idealizada
- Estimulación Intelectual
- Consideración Individual
- Inspiración Motivacional
- Premio Contingente
- Admon por excepción Activo
- Admon por excepción Pasivo
- Laizzes Faire

Laissez- Faire o dejar hacer: El líder ofrece muy poco en términos de dirección y soporte, evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que quieren, le son indiferentes las acciones del grupo. Se describe con la frase: "Es indiferente si lo hace o no..."

Administración Pasiva por Excepción: Tiene hacia el Laissez- Faire pero es activo cuando se cometen errores que requieren su atención, evita los cambios y solo interviene en situaciones excepcionales. Se describe con la frase: "Si no se llevara a cabo..."

Administración Activa por Excepción: Pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas, su estilo genera un desempeño moderado. Se describe con la frase: "Si observo que no se está haciendo algo..."

Reconocimiento Contingente: Es el estilo transaccional clásico, se establecen objetivos claros y recompensas variadas, los seguidores llegan al desempeño esperado, pero no irán más allá de donde se les indique. Se describe con la frase: "Si se hace como se espera..."

Consideración Individual: Se incluyen retos y oportunidades para los otros, el líder escucha activamente a sus seguidores y se comunica claramente, es el primer nivel del estilo transformacional. Se describe con la frase: "Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización..."

Estímulo Intelectual: Lleva al líder a empoderar a los otros para que analicen los problemas de la organización y desarrollen sus propias habilidades. Se describe con la frase: "¿Qué piensa hacer frente a...?"

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS LIDERES DE
JUNTAS DE ACCION COMUNAL DE LA CIUDAD DE PEREIRA



Motivación e Inspiración: Motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior, puede lograr esfuerzos extras en sus seguidores y convencerlos de sus capacidades, siembra la cultura del cambio y la innovación. Se describe con la frase: "Espero su mejor esfuerzo..."

Influencia Idealizada o Carisma: Caracterizado por tener gran carisma y unos niveles altos de moralidad, confianza e integridad, encabezan las crisis y celebran los logros de sus seguidores. Se describe con la frase: "Si cree que es correcto, entonces..."

16. ¿Con base en las condiciones seleccionadas anteriormente y de contar con ellas, que se espera de los líderes de Juntas de acción comunal?

17. ¿De los aspectos señalados a continuación, cuales considera que debe fortalecer un líder de Jac?

Liderazgo	
Cooperación	
Trabajo en equipo	
Resolución de conflictos	
Orientación al Logro	
Habilidades para negociar	
Comunicación asertiva	
Toma de decisiones	
Relaciones interpersonales	
Gestión efectiva	
Integridad	

18. ¿Cuáles deben ser los temas que contenga un programa de capacitación, que permita potencializar las habilidades de liderazgo transformacional en los líderes de las juntas de acción comunal de la ciudad de Pereira?

Agradecemos su colaboración

Vanessa Largo Grisales
Luis Carlos Salcedo

Listado de juntas de acción comunal en Colombia



Al responder cite este número
OF117-24413-DDP-2100

Bogotá, D.C., viernes, 07 de Julio de 2017.

Señor
LUIS CARLOS SALCEDO
Peticionario
Lcsalcedo@utp.edu.co
Bogotá – Colombia.

ASUNTO: Respuesta radicado externo No. EXTMI17-29306.

En atención a la petición contenida en el radicado que se cita en el asunto, en la cual se solicita información de los organismos comunales a nivel nacional, es pertinente informarle al peticionario que el artículo 2.3.2.2.5 del Decreto 1066 de 2015; establece los niveles de las entidades que ejercen la inspección, control y vigilancia de los organismos comunales, son los siguientes:

“Primer nivel: Lo ejerce Ministerio del Interior y de Justicia, sobre las federaciones departamentales y municipales de acción comunal y la Confederación Comunal Nacional.

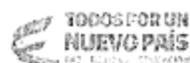
Segundo nivel: Lo ejercen las correspondientes dependencias de los departamentos, distritos y municipios, sobre las juntas y asociaciones de acción comunal”

De acuerdo a lo anterior, el control de los Organismos Comunales de primer grado está bajo la responsabilidad de los entes territoriales que se relacionan a continuación, junto con la estadística de las Juntas de Acción Comunal a nivel nacional.

Sede: correspondencia Edificio Camargo, Calle 12B No. 8- 38
Conmutador: 2427400 – Sitio web: www.mininterior.gov.co
Servicio al Ciudadano: servicioalciudadano@mininterior.gov.co - Línea gratuita 018000910403
Bogotá, D.C. - Colombia - Sur América

N°	Departamento	Delegaciones IVC	JVC	Realizadas	Pendientes	Total	Total
1	Amazonas (2)	No Delegadas (2)	36	5	31	36	36
2	Antioquia (125)	Medellín	447	429	18	447	6831
		Envigado	64	50	14	64	
		Itagüí	87	67	20	87	
		Barbosa	85	77	8	85	
		Caldas	46	35	11	46	
		Copacabana	59	29	30	59	
		Bello	115	82	33	115	
		Alcaldías que no tienen delegación de IVC(117)	5928	5442	486	5928	
3	Arauca (7)	No Delegadas (7)	760	720	40	760	760
4	Atlántico (23)	Barranquilla	172	139	33	172	752
		Alcaldías que no tienen delegación (22)	580	550	30	580	
5	Bolívar (45)	Achí	90	90	0	90	1993
		Arjona	37	0	37	37	
		Arenal del Sur	37	32	5	37	
		Barranco de Loba	15	3	12	15	
		Calamar	5	0	5	5	
		Cantagallo	51	48	3	51	
		Cartagena de indias	373	129	244	373	
		El Carmen de Bolívar	120	90	30	120	
		Cicuco	29	29	0	29	
		Córdoba	18	18	0	18	
		El Peñón	16	9	7	16	
		Hatillo de Loba	12	6	6	12	
		Magangué	103	100	3	103	
		Mahates	16	12	4	16	
		Margarita	13	13	0	13	
		Mariabaja	42	0	42	42	
		Montecristo	45	45	0	45	
		Morales	52	52	0	52	
		Santa cruz de monpós	84	84	0	84	
		Norosí	16	14	2	16	
		Pinillos	61	1	60	61	
		Regidor	8	7	1	8	
		San Cristóbal	3	2	1	3	
San Juan Nepomuceno	67	52	15	67			
San pablo sur	76	74	2	76			
Simiti	108	108	0	108			
Santa Rosa de Lima	7	5	2	7			
Santa Rosa del Sur	136	122	14	136			
San Fernando	7	7	0	7			

Sede correspondencia Edificio Camargo, Calle 12B No. 8- 38.
 Conmutador, 2427400 – Sitio web: www.mininterior.gov.co
 Servicio al Ciudadano: serviciocalciudadano@mininterior.gov.co - Línea gratuita 018000910403
 Bogotá, D.C. - Colombia - Sur América



		San Martín de Loba	30	30	0	30	
		San Jacinto del Cauca	18	16	2	18	
		Turbaco	59	55	4	59	
		Talagá Nuevo	22	21	1	22	
		Tuquísio	40	24	16	40	
		Zámbraño	14	1	13	14	
		Alcaldías que no tienen delegación (10)	163	163	0	163	
6	Boyacá (123)	Sogamoso	138	108	30	138	3085
		Alcaldías que no tienen delegación (122)	2947	2504	443	2947	
7	Caldas (27)	La Dorada	52	36	16	52	1645
		Manizales	193	156	37	193	
		Alcaldías que no tienen delegación (25)	1400	1320	80	1400	
8	Caquetá (16)	Albania	42	37	5	42	1947
		Cartagena del Chaira	215	215	0	215	
		El Doncello	81	74	7	81	
		Lajomantita	128	128	0	128	
		Mifán	5	5	0	5	
		San José del Fragua	88	88	0	88	
		San Vicente del Caguan	350	350	0	350	
		Solano	74	74	0	74	
		Sólita	42	42	0	42	
		Valparaíso	62	62	0	62	
		Alcaldías que no tienen delegación (6)	860	860	0	860	
9	Casanare (19)	No hay Delegación (19)	1230	1230	0	1230	1230
10	Cesar (25)	No hay Delegación (25)	1969	1300	669	1969	1969
11	Choco (30)	No hay Delegación (30)	325	315	10	325	325
12	Córdoba (30)	No hay Delegación (30)	2600	2600	0	2600	2600
13	Cauca (42)	Popayán	353	340	13	353	3712
		No Delegados (41)	3359	3023	336	3359	
14	Cundinamarca (116)	Fusagasugá	152	142	10	152	4992
		Soacha	240	220	20	240	
		Alcaldías que no tienen delegación (114)	4600	4600	0	4600	
	Bogotá (20)	Usaquén	84	75	9	84	1770
		Chapinero	21	17	4	21	
		Santa Fe	33	26	7	33	

Sede correspondencia: Edificio Camargo, Calle 12B No. 8-38
 Conmutador: 2427400 - Site web: www.mininterior.gov.co
 Servicio al Ciudadano: serviciocidudano@mininterior.gov.co - Línea gratuita 018000910403
 Bogotá, D.C. - Colombia - Sur América



		San Cristóbal	117	89	28	117	
		Usme	179	144	35	179	
		Tunjuelito	19	15	4	19	
		Bosa	176	153	23	176	
		Kennedy	213	184	29	213	
		Fontibón	84	78	6	84	
		Engativá	145	126	19	145	
		Suba	188	168	20	188	
		Barrios Unidos	26	21	5	26	
		Teusaquillo	23	19	4	23	
		Los Mártires	13	11	2	13	
		Antonio Nariño	15	12	3	15	
		Puente Aranda	53	44	9	53	
		La Candelaria	4	3	1	4	
		Rafael Uribe	107	94	13	107	
		Ciudad Bolívar	244	205	39	244	
		Sumapaz	26	22	4	26	
15	Guainía (1)	No hay Delegación (1)	20	0	20	20	20
16	Huila (37)	Neiva	390	363	27	390	2590
		Alcaldías que no tienen delegación (36)	2200	2091	109	2200	
17	La guajira (15)	No hay Delegación (15)	654	482	172	654	654
18	Guaviare (4)	No hay Delegación (4)	306	293	13	306	306
19	Magdalena (30)	Santa Marta	277	189	88	277	1201
		Alcaldías que no tienen delegación (29)	924	800	124	924	
20	Meta (29)	Villavicencio	347	227	120	347	1822
		Alcaldías que no tienen delegación (28)	1475	1325	150	1475	
21	Nariño (64)	Pasto	363	327	36	363	2583
		Alcaldías que no tienen delegación (63)	2220	2209	11	2220	
22	Norte de Santander (40)	San José del Cúcuta	331	330	1	331	2811
		Alcaldías que no tienen delegación (39)	2480	2283	197	2480	
23	Putumayo (13)	Orito	190	185	5	190	1435
		Puerto Asís	199	199	0	199	
		San Miguel	65	65	0	65	
		Valle de Guarnuez	107	107	0	107	
		Alcaldías que no tienen delegación (9)	874	859	15	874	

Sede correspondencia Edificio Camargo, Calle 12B No. 8- 38
 Computador, 2427400 - Sitio web: www.mininterior.gov.co
 Servicio al Ciudadano: servicioalciudadano@mininterior.gov.co - Línea gratuita 018000910403
 Bogotá, D.C. - Colombia - Sur América



MININTERIOR

24	Quindío (12)	Armenia	244	152	92	244	697
		Alcaldías que no tienen delegación (11)	453	318	135	453	
25	Risaralda (14)	Pereira	415	415	0	415	1239
		Dos Quebradas	176	115	61	176	
		Alcaldías que no tienen delegación (12)	648	648	0	648	
26	San Andrés (1)	Resto del Depar/toque no tienen Delegación (1)	49	41	8	49	58
		Providencia	9	9	0	9	
27	Sucre (26)	No hay Delegación (26)	1700	1000	700	1700	1700
28	Santander (87)	Bucaramanga	261	234	27	261	4248
		Girón	182	156	26	182	
		Barrancabermeja	317	317	0	317	
		Rionegro	130	122	8	130	
		Alcaldías que no tienen delegación (83)	3358	3358	0	3358	
29	Tolima (47)	Ibagué	488	395	93	488	4043
		Chaparral	188	188	0	188	
		Alcaldías que no tienen delegación (45)	3367	3290	77	3367	
30	Valle del Cauca (42)	Buenaventura	150	135	15	150	3375
		Santiago de Cali	505	498	7	505	
		Palmira	183	182	1	183	
		Cartago	137	121	16	137	
		Yumbo	79	64	15	79	
		Alcaldías que no tienen delegación (37)	2321	2321	0	2321	
31	Vaupés (3)	No hay Delegación (3)	18	18	0	18	18
32	Vichada (4)	Puerto Carreño	6	0	6	6	106
		Cumaribo	65	62	3	65	
		La Primavera	24	18	6	24	
		Santa Rosalía	11	7	4	11	
Total			62553	56940	5613	62553	62553

Sede correspondencia Edificio Camargo, Calle 12B No. 8-38
 Conmutador: 2427400 – Sitio web: www.mininterior.gov.co
 Servicio al Ciudadano: serviciocidudadano@mininterior.gov.co - Línea gratuita 018000910403
 Bogotá, D.C. - Colombia - Sur América



En este orden de ideas, serán las entidades antes relacionadas, las encargadas de suministrar la información requerida por usted para su trabajo académico.

Sin otro particular.

Atentamente,


EDUARDO ANDRÉS GARZÓN TORRES
Director para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal

Anexo:
Elaboró: Juan Carlos Gómez Pineda
Revisó: Martha Liliana Díaz Domínguez
Aprobó: Eduardo Andrés Garzón Torres
TRD: 2103.03.02

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)

Instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio en el año 2000 con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores.



SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Informar sobre abusos - Condiciones del servicio -
Otros términos

Google Formularios

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)

*Obligatorio

Información General

Todos los campos son obligatorios

Nombre completo *

Apellidos, Nombre

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

Nombre de la JAC a la que pertenece *

Tu respuesta

Cargo en la JAC *

Tu respuesta

Partido Político *

Tu respuesta

Edad *

Elige ▼

Sexo *

Hombre

Mujer

Indique su nivel de educación formal *

Primaria

Secundaria

Universitaria

Otro: _____

ATRÁS

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)

*Obligatorio

Encuesta

En las siguientes 52 afirmaciones descriptivas. Seleccione la opción que mas se ajuste a usted. Por favor responder todas las preguntas, en caso contrario no permitirá el envío del formulario.

*

Nunca

Rara Vez

A Veces

A Menudo

Frecuentemente