

**LOS RETOS DE LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y  
ARQUITECTOS (S.A.I.), DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL PARA SU FORTALECIMIENTO  
ORGANIZATIVO**

**LUIS FERNANDO MEJÍA GALVÁN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN  
FACULTAD DE MINAS  
MEDELLÍN  
JUNIO DE 2013**

**LOS RETOS DE LA SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y  
ARQUITECTOS (S.A.I.), DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL PARA SU FORTALECIMIENTO  
ORGANIZATIVO**

**LUIS FERNANDO MEJÍA GALVÁN**

**Trabajo de grado para optar al título de:  
Magíster en Ingeniería Administrativa**

**Director  
Profesor Giovanni Pérez Ortega, Msc.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN  
FACULTAD DE MINAS  
MEDELLÍN  
JUNIO DE 2013**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo está dedicado a mis familiares y amigos, que me brindaron su apoyo para poder cumplir mis metas académicas.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Nacional de Colombia, por todo el proceso formativo que tuve en mis estudios de posgrado, a sus funcionarios y docentes.*

*Al Director de tesis, el Magister Giovanni Pérez Ortega, por su asesoría durante el trabajo de grado.*

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1 PRELIMINARES.....	22
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	22
1.1.1 OBJETIVO GENERAL:.....	22
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	22
1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	22
1.3 EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO .....	33
1.3.1 EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL VS. TRANSACCIONAL .....	39
2 MARCO DE REFERENCIA.....	44
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO .....	44
2.1.1 RECUENTO HISTÓRICO DEL LIDERAZGO .....	49
2.2 DIFERENCIACION ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO.....	54
2.2.1 RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON OTRAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS .....	56
2.3 DE LOS SUPUESTOS DE LIDERAZGO.....	58
2.4 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO .....	59
2.4.1 TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS .....	59
2.4.2 TEORÍA DE COMPORTAMIENTO Y ESTILOS .....	61
2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS DEFINICIONES DEL LIDERAZGO .....	74
2.4.4 TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL .....	80
2.4.5 TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	85
2.4.6 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL .....	97
2.4.7 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL DE BASS .....	99
2.4.8 MODELOS DE LIDERAZGO.....	103
2.4.9 TEORÍA DE LOS CUATRO FACTORES DE LIDERAZGO DE BOWERS Y SAESHORE .....	115
2.5 ENFOQUES DEL LIDERAZGO .....	116
2.5.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL SEGÚN EL AUTOR .....	123
2.6 TIPOS DE PODER .....	129
2.6.1 BASES DEL PODER.....	130
2.7 MARCO DE REFERENCIA HISTÓRICO-SITUACIONAL DE LA S.A.I.....	131
2.8 CONCEPTUALIZACION DE ORGANIZACIONES.....	135
2.8.1 DEFINICIÓN GREMIOS- CORPORACIONES .....	135
2.9 CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES .....	140

2.9.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS MODELOS DE ORGANIZACIONES .....	142
2.10 LAS AGREMIACIONES DE PROFESIONALES Y MODELOS DE GESTIÓN SEGÚN	
EL AUTOR .....	168
2.10.1 CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL .....	170
2.10.2 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA Y LIDERAZGOS .....	171
3.METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	175
3.1 ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	175
3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	176
3.2.1TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	176
3.2.2POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	178
3.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	180
3.4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	184
3.4.1 TÉCNICA DEL DIFERENCIAL SEMÁNTICO.....	184
3.4.2 CONSTRUCCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	185
3.4.3 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	189
3.4.4 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA PRUEBA.....	190
3.4.5 PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	190
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA.....	191
3.6 APLICACIÓN DE LA TECNICA DE INVESTIGACION CUALITATIVA .....	191
3.7 ANALISIS DE RESULTADOS.....	192
4CARACTERIZACIÓN DEL ROL Y LAS VARIABLES DEL DIRECTIVO COMO LIDER	
TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL.....	193
4.1 SELECCIÓN DEL PROGRAMA INFORMÁTICO DE ANÁLISIS.....	194
4.2 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	196
4.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	196
4.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	196
4.4.1MEDIDAS DE RESUMEN .....	197
4.4.2HISTOGRAMAS Y TABLAS DE FRECUENCIAS.....	202
4.5 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ Y PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	238
4.5.1 ANÁLISIS DE CORRELACIONES PARA LA CATEGORÍA DE “DIRECTIVOS” .....	239

4.5.2 ANÁLISIS DE CORRELACIONES PARA LA CATEGORÍA DE “EMPLEADOS” .....	242
4.5.3 COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH .....	245
4.6 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DEL DIRECTIVO DE LA S.A.I. DE ACUERDO CON EL DIFERENCIAL SEMÁNTICO .....	248
4.6.1 DIMENSIÓN POTENCIA .....	249
4.6.2 DIMENSIÓN MOTIVACIÓN .....	250
4.6.3 DIMENSIÓN ACCIÓN .....	251
4.7 PERFIL DEL DIRECTIVO DE LA S.A.I. COMO LIDER TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL.....	252
4.7.1 EL DIRECTIVO DE LA S.A.I COMO LIDER TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL.....	253
CONCLUSIONES .....	255
RECOMENDACIONES .....	257
BIBLIOGRAFIA.....	258

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional.....	26
Tabla 2. Epistemología del Liderazgo Transformacional Vs Transaccional.....	40
Tabla 3. Enfoques Orientadores. ....	43
Tabla 4. Enfoques Orientadores Epistemológicos.....	46
Tabla 5. Definición del Concepto de Liderazgo.....	47
Tabla 6. Pautas del Liderazgo .....	48
Tabla 7. Definiciones Básicas del Liderazgo.....	48
Tabla 8. Roles del Liderazgo. ....	50
Tabla 9. Las cinco teorías existentes más conocidas.....	53
Tabla 10. Diferencias entre gestión y liderazgo.....	55
Tabla 11. Relación del liderazgo con otras prácticas administrativas.....	56
Tabla 12. Teoría de las Características.....	61
Tabla 13. Estudios de la teoría del comportamiento.....	64
Tabla 14. Teoría del Comportamiento.....	65
Tabla 15. Estilos de liderazgo .....	68
Tabla 16. Dimensiones de la Malla Gerencial. ....	70
Tabla 17. Estilos de liderazgo de la Malla Gerencial.....	71
Tabla 18. El liderazgo basado en características personales.....	75
Tabla 19. El liderazgo basado en la conducta.....	76
Tabla 20. El liderazgo como una habilidad.....	76
Tabla 21. El liderazgo como una función. ....	77
Tabla 22. El liderazgo como una relación. ....	78
Tabla 23. El liderazgo como un arte.....	79
Tabla 24. El liderazgo como un proceso. ....	79



Tabla 25. Componentes del Liderazgo Transaccional.....	86
Tabla 26. Diez compromisos de liderazgo. ....	89
Tabla 27. Tipos de Liderazgo de Nichols. ....	90
Tabla 28. Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional. ....	100
Tabla 29. Enfoque de Rasgos.....	117
Tabla 30. Teorías - Enfoques- Modelos del Liderazgo transformacional - transaccional .....	120
Tabla 31. Dimensión “Transforma” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional. ....	126
Tabla 32. Dimensión “Expande Necesidades” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional. ....	127
Tabla 33. Dimensión “Conciencia modificada” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional. ....	128
Tabla 34. Dimensión “Beneficio” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional.....	128
Tabla 35. Tipos de Poder.....	129
Tabla 36. Características de los Entes Gremiales.....	137
Tabla 37. Clasificación de los sindicatos.....	140
Tabla 38. Diferencias entre Corporaciones y Fundaciones .....	144
Tabla 39. Características de Sociedades Comunitarias y Sociedades Asociativas .....	145
Tabla 40. Capítulos ACIEM.....	147
Tabla 41. Clasificación de las Asociaciones y Colegios .....	150
Tabla 42. Lista de Asociaciones colombianas - regionales de ingenieros y arquitectos.....	151
Tabla 43. Sociedad Antioqueña de Ingenieros S.A.I. ....	163
Tabla 44. Unidades y elementos de análisis de la muestra.....	179
Tabla 45. Categorización de las dimensiones. ....	186

Tabla 46. Escala de niveles para medición de las variables.....	186
Tabla 47. Cantidad real de entrevistados por categoría. ....	190
Tabla 48. Codificación de información para el análisis de resultados.....	196
Tabla 49. Resumen de los resultados de la categoría “Directivos” .....	197
Tabla 50. Resumen de los resultados de la categoría “Empleados” .....	200
Tabla 51. Coeficientes de correlación de Spearman de la categoría “Directivos” .....	239
Tabla 52. Estadístico de prueba de la categoría “Directivos” .....	240
Tabla 53. Estadístico de prueba de la categoría “Directivos” .....	241
Tabla 54. Coeficientes de correlación de Spearman de la categoría “Empleados” .....	242
Tabla 55. Estadístico de prueba de la categoría “Empleados” .....	243
Tabla 56. Estadístico de prueba de la categoría “Empleados” .....	244
Tabla 57. Tabla de verificación del coeficiente Alpha de Cronbach caso directivos .....	246
Tabla 58. Tabla de verificación del coeficiente Alpha de Cronbach caso empleados ....	247
Tabla 59. Dimensiones de la investigación con sus correspondientes variables .....	249
Tabla 60. Competencia de los directivos – empleados de la S.A.I. en Relación con los Liderazgos Transformacionales - Transaccionales.....	254

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Integral del Liderazgo. ....	39
Figura 2. Interacciones del liderazgo. ....	40
Figura 3. Características del gerente y del líder. ....	54
Figura 4. Teoría de las Características. ....	60
Figura 5. Supuestos de la teoría de la X. ....	63
Figura 6. Supuestos de la teoría de la Y. ....	63
Figura 7. Aplicación de la democracia. ....	66
Figura 8. Estilo Laissez Faire. ....	67
Figura 9. Puntos fuertes y oportunidades del Líder Autocrático. ....	68
Figura 10. Malla Gerencial. ....	71
Figura 11. Dimensiones de los estudios universitarios y la Malla Gerencial. ....	72
Figura 12. Factores de Liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio. ....	73
Figura 13. El “Estilo Continuo de Michigan”. ....	74
Figura 14. Tipos de líderes según la Universidad de Harvard. ....	74
Figura 15. Liderazgo Transformacional. ....	85
Figura 16. Propiedades Dinámicas del Modelo de Maslow ....	92
Figura 17. Mapa Conceptual del Liderazgo. ....	98
Figura 18. Modelo Transaccional. ....	105
Figura 19. Modelo de Liderazgo Transformacional. ....	107
Figura 20. Implicaciones del Liderazgo Transformacional. ....	107
Figura 21. Esquema de Liderazgo. ....	123
Figura 22. Mapa conceptual del Liderazgo Transformacional - Transaccional. ....	125
Figura 23. Bases de Poder. ....	131

Figura 24. Estructura por procesos de una agremiación de profesionales. ....	174
Figura 25. Metodología para el desarrollo del proyecto.....	175
Figura 26. Ejemplo de ficha bibliográfica para la recolección de información. ....	183
Figura 27. Secuencia para el análisis de resultados. ....	193
Figura 28. (1er grupo) Histogramas y frecuencias de género, edad y nivel académico directivos. ....	203
Figura 29. (2do grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A1, A2, A3, A4 y A5 de directivos. ....	206
Figura 30. (3er grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A6, A7, A8, A9 y A10 de directivos. ....	207
Figura 31. (4to grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A11, A12, A13, A14 y A15 de directivos. ....	209
Figura 32. (1er grupo) Histogramas y frecuencias de género, edad y nivel académico empleados.....	218
Figura 33. (2do grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A1, A2, A3, A4, y A5 de empleados.....	220
Figura 34. (3er grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A6, A7, A8, A9 y A10 de empleados.....	222
Figura 35. (4to grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A11, A12, A13, A14 y A15 de empleados. ....	224
Figura 36. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Potencia. ....	250
Figura 37. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Motivación. ....	251
Figura 38. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Acción.....	252
Figura 39. Perfil del Directivo de la S.A.I. en función de las Dimensiones.....	253

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo A. Guía de Entrevista Directivos
- Anexo B. Guía de Entrevista Empleados.
- Anexo C. Guía de conversatorio a Empleados para análisis cualitativo.
- Anexo D. Carta de solicitud de citas para realizar las entrevistas a Directivos.
- Anexo E. Carta de solicitud de citas para realizar las entrevistas a Empleados.

## RESUMEN

El presente trabajo aborda el tema del liderazgo organizacional, considerado actualmente como prioritario al interior de las entidades puesto que del adecuado ejercicio del mismo depende en buena medida la conquista de objetivos y metas por parte de aquellas. El referente empresarial adoptado fue la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), colectivo institucional de especial relevancia en el medio y de particular influencia en el proceso de desarrollo regional y nacional.

Adicionalmente, se trata de una entidad a la vanguardia en sus procesos internos, en cuyo marco se ha dado especial importancia al llamado liderazgo transformacional-transaccional, consistente básicamente en una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización.

Mediante aplicación de la técnica evaluativa del diferencial semántico, a través de los contenidos se ponen de manifiesto algunas características de la citada modalidad de liderazgo, tales como el aliento, intercambio, incidencia, uso y logros de la entidad, desde la perspectiva de ciertos factores fundamentales como el carisma del líder, la motivación que éste genera, la estimulación intelectual, y la consideración individual. Quizás la principal conclusión derivable del trabajo realizado permite afirmar que en el caso de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos la mayoría de sus directivos y empleados convalidan el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos, Diferencial Semántico.

## **ABSTRACT**

In this article, I take up organizational leadership, presently considered a theme of foremost importance inside public and private entities, since for the most part conquering of goals, targets and objectives depends in good measure on such leadership. For this purpose, I chose the “Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos” (S.A.I.), an institutional collective of special relevance and particular influence in processes of national and regional development.

In addition, it is a forefront entity in its internal process and which has been giving capital importance to the so called transformational – transactional leadership, basically consisting in a strong mutual stimulation between the leader and his followers in such a way as to produce a transforming and elevation of inner morals with the aim of achieving important results for the overall organization.

By applying evaluation techniques of semantic differential, some characteristics of his cited leadership reveal themselves through the contents, such as interchange, incidence, uses and entity achievements, from the perspective of certain fundamental factors, such as leader charisma, the motivation this generates, intellectual stimulating and individual considering. The main conclusions from this work lead us to claim that in S.A.I.’s case the majority of directors and employees validate transformational and transactional leadership.

**Key words:** Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, S.A.I., Semantic Differential.

## INTRODUCCIÓN

El tema del liderazgo es de gran importancia en las organizaciones, puesto que su buen desempeño contribuye de manera sustancial a que estas logren los objetivos que se plantean. Sin embargo, ello es particularmente significativo en organizaciones como la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), representante de un colectivo, formadora e influyente en los procesos de desarrollo regional y nacional.

La S.A.I. como cualquier otra Organización, no escapa a los imperativos de una sociedad y un mundo en permanente cambio; desde esta perspectiva, esta organización tiene el privilegio de haber sido y de ser una entidad con un alto nivel de credibilidad tanto a nivel regional como nacional. Esto no es gratuito; se debe a una gestión que manifiesta estilos de dirección transversalmente tocados por formas de liderazgo que han marcado la vida de muchos individuos dentro y fuera de ella.

Por esto se propone en el presente proyecto de investigación, identificar el estilo de liderazgo que se percibe en la S.A.I. actualmente.

Actualmente varias tendencias económicas y demográficas y sociales están causando fuerte impacto en la cultura organizacional. Estas tendencias y la multiplicidad de cambios dinámicos hacen que las organizaciones vean la necesidad de orientar los avances tecnológicos y los nuevos conceptos organizacionales. Los hechos han dejado de tener importancia local y han pasado a tener como referencia al mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los modelos se tornan obsoletos y pierden validez y eficacia ante las nuevas realidades.

Desde una perspectiva general, la globalización, que implica nuevos niveles de ordenamiento económico y de competitividad, es un fenómeno que tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de una organización, los gerentes o líderes harán mayores y nuevos esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.



Esta investigación se desarrolla considerando que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar las organizaciones que quieren hacerse y/o mantenerse competitivas en el marco de operación de la industria del diseño y la construcción en Colombia.

Es así como este trabajo final de maestría tiene el propósito de analizar las condiciones y características del liderazgo de la S.A.I., a partir de las siguientes preguntas ¿Cuáles son las características del liderazgo que se perciben en los seguidores y los líderes en la S.A.I.?, ¿Cuáles son las características que evidencian los directivos como líderes transformacionales?. De acuerdo con lo anterior, esta investigación tiene por objetivo además de caracterizar el proceso de liderazgo en la S.A.I. De allí se propone entonces analizar los estilos y componentes del liderazgo transformacional y transaccional a partir de los cuales se elegirá-construirá una herramienta que permita la identificación y evaluación de los estilos de liderazgo sucedidos en la S.A.I.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se realizó el planteamiento del problema citando algunos autores reconocidos en las teorías de liderazgo como Friedlander (2007), Bass (2006), Caballero (2006), Masi y Cooke (2006), Eilam y Shamir (2005), Dawson y Buchaman (2005) Hoffman y Jones (2005), Reicher et al. (2005), Gillespie y Mann (2000), Den Hartog y House (1999), Farrel y Durden (1999), Sosik (1997). También se analizó información correspondiente a Asociaciones de Profesionales son ánimo de lucro, además de información referente a la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.).

En el primer capítulo, se presentan los objetivos generales y específicos del presenta trabajo así como la construcción de los antecedentes y el Estado del Arte.

En el segundo capítulo, se presenta un marco teórico en el cual se presentan definiciones de liderazgo y sus tipos. También se presentan aspectos teóricos de liderazgo de autores tales como Bass (2006), Mendoza (2005), Pérez (2006), Avolio (2011). Seguidamente, se concluye con la concepción propia del autor sobre los retos de la S.A.I. desde la

perspectiva de los liderazgos transformacional y transaccional para su fortalecimiento organizativo.

El tercer capítulo presenta la metodología para desarrollar la investigación en la S.A.I. Esta se compone de cuatro pasos: naturaleza de la investigación, investigación documental, diseño y aplicación de instrumentos y análisis de resultados. Se utilizó la Técnica del Semántico Diferencial de Osgood (1964) la cual se basa en la construcción de una escala bipolar para establecer el patrón de liderazgo según la percepción de los seguidores (empleados y tipos de socios) y los propios líderes (Directivos).

Para el caso de los empleados, se realizó un análisis cualitativo por medio de un conversatorio, el cual contenía preguntas abiertas previamente elaboradas y revisadas por el Director del presente trabajo; éstas preguntas, complementaban el cuestionario inicial que se aplicó a la población objeto de estudio. Esta metodología coincide con la implementada por Cortés (2012).

El cuarto capítulo presenta el análisis de resultados obtenidos con las encuestas realizadas en la S.A.I. a dos tipos de categorías pertenecientes a esta entidad: Categoría A Directivos: Conformada por los socios Honorarios, Presidente Honorario y Socios Vitalicios. Categoría B. Conformada por: Empleados de la S.A.I.

La información se procesó en el software "R" y "SAS", obteniendo con estos histogramas y estadísticos. Seguidamente se realizó correlación de variables con el objeto de reducir información de algunas variables que permitan explicar la percepción del tipo de liderazgo transformacional y transaccional de cada una de las categorías de acuerdo con características demográficas, laborales y organizacionales. Esta metodología coincide con la implementada por Cortés (2012).

Seguidamente, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó luego de obtener los resultados en el capítulo anterior.

Algunos autores tales como Friedlander (2007), Bass (2006) y otros, coinciden en caracterizar la diversa gama de cambios que están viviendo y seguirán enfrentando las

organizaciones en el presente siglo, y afirman: La velocidad de los cambios tecnológicos amenaza con superar la velocidad de la capacidad de adaptación no sólo de los individuos, sino también de las instituciones.

Por otro lado, el modelo de liderazgo transformacional de Bass (Bass y Riggio, 2006) propone que la influencia sobre el seguidor se originaría fundamentalmente en algunas características del líder, asociadas a su capacidad para servir de modelo o inspirar la búsqueda de objetivos deseables y, al mismo tiempo, fomentar el aprendizaje. En tanto que este liderazgo como proceso organizacional, toma un papel importante en este orden de ideas, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos.

Entre la evidencia empírica existente, se puede mencionar lo siguiente: En un estudio realizado por Masi y Cooke (2000), se observó una relación positiva significativa entre Liderazgo Transformacional y motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales. En el mismo tema, Gillespie y Mann (2000) manifiestan que el rol del Liderazgo Transformacional tiene un papel en la predicción de la confianza de los subordinados, lo que influye en la efectividad del líder, a saber: procesos más efectivos dentro de la organización, completación de proyectos en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación. En un estudio desarrollado por Den Hartog y House (Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, Ruiz-Quintanilla y otros, 1999), en más de 60 países, se encontró respaldo cultural universal para los atributos del Liderazgo Transformacional como contribuyentes al liderazgo sobresaliente. De la misma manera el papel del liderazgo transaccional se convierte en modelo de funcionamiento para mejorar el servicio de las organizaciones (Farrel y Durden, 1999). También se ha hallado una fuerte correlación entre Liderazgo Transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra (Sosik, 1997).

En resumen, la serie de investigaciones citadas anteriormente permiten aseverar la importancia que tienen los liderazgos transformacional y transaccional para la obtención de resultados en una organización por medio de la adecuada articulación entre los subordinados y su líder.

Por otro lado (Caballero, 2006) afirma que los líderes transaccionales identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda la eficiencia y eficacia. Ahora bien, (Hoffman y Jones, 2005) argumentan que pese a la numerosa evidencia respecto al hecho de que, en conjunto, estos factores o características percibidas en el líder estarían efectivamente asociados al logro de mejores desempeños. Se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en una forma proactiva y amplíen su repertorio conductual de manera que les permita ser más flexibles para tomar decisiones oportunas. Estos cambios planteados por el modelo de liderazgo transformacional y transaccional respecto a las prácticas de comportamiento extra rol, presentan resultados que sugieren una relación con los atributos que una organización hace de sí misma. Demuestran impactos en adaptación y aprendizaje organizacional y finalmente presenta una relación positiva entre liderazgo transformacional – transaccional y desempeño organizacional, lo que constituye un nuevo aporte de estas teorías, dentro de los modelos de liderazgo.

Haciendo referencia a esta temática (Eilam y Shamir, 2005) han extendido sus planteamientos originales, explorando las implicaciones de los cambios de identidad en los fenómenos asociados a la idea de resistencia al cambio. De acuerdo a este trabajo, la resistencia a los planteamientos directivos se debería a incongruencias evidentes entre la identidad personal y organizacional de los seguidores y la nueva identidad implicada en la visión o estrategia ejecutiva. (Dawson y Buchaman, 2005) corroboran lo anterior aportando evidencia adicional, señalando que los seguidores pueden contar con puntos de vista y narrativas diferentes a las difundidas por el líder. Esta línea de pensamiento también ha explorado la influencia de los seguidores en el líder y las limitaciones que la realidad social implica tanto sobre discurso del líder como de los seguidores, los cuales son copartícipes en la construcción de sus visiones sobre la realidad (Reicher et al., 2005). En este orden de ideas, la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), se convierte en objeto de estudio a partir de la caracterización de este ente gremial del cual se extracta de (López et al. 2009): Fundado el 17 de agosto de 1913, se

alista este año para celebrar sus cien (100) años de vigencia. Su accionar está asociado a los procesos de transformación de la ciudad de Medellín y del Departamento de Antioquia en sus distintas etapas: pos desarrollo urbano de la ciudad y del departamento entre 1900 y 1920, como también un proceso gerencial para consolidar un proyecto industrializador entre 1920 y 1947; de la misma manera en los tiempos de violencia y en el posterior Frente Nacional la reorganización administrativa y los nuevos parámetros de planeación entre los años 1958 a 1968; el desbordado crecimiento social y urbanístico entre 1968 y 1985; los tiempos de la globalización que alumbraron los conceptos de democracia local, participación ciudadana y reestructuración institucional entre los años 1986 y 2000.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación tiene por objetivo además de caracterizar el proceso de liderazgo en la S.A.I.

Finalmente, se presentan recomendaciones para investigaciones futuras con base en los resultados obtenidos en esta investigación.

# 1 PRELIMINARES

En este capítulo se describe de manera sistemática el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los antecedentes y la epistemología del liderazgo.

## 1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.1.1 Objetivo General:

- Identificar las características del proceso de liderazgo en la S.A.I. y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad.

### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Describir momentos históricos de aparición y consolidación del liderazgo presente en la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.) en su centenario.
- Evaluar la eficacia de los estilos de liderazgo, identificados en la Sociedad Antioqueña de ingenieros y Arquitectos (S.A.I.) con base en los modelos del líder transformacional auto-definido y del modelo del operador transaccional.
- Definir los factores que identifican la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), que obstaculizan los estilos de liderazgo a través de un cuestionario que recoja los elementos claves de su estructuración en el tiempo.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Mucho se ha hecho, pero se necesita ampliar más los conocimientos para poder comprender, de manera confiada y total la aplicación del liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto

interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual.

Han sido 20 años desde que Burns (1978), publicará de manera introductoria en su seminario de trabajo, los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional. Mientras que el liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación y las distintas morales de sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en sus seguidores el auto interés inmediato. El final de la guerra fría dio lugar a una mayor flexibilidad sobre los empleados, los equipos y las organizaciones. Los trabajos menos calificados fueron automáticamente desapareciendo o exportados al Tercer Mundo. Aquellos trabajo que se mantuvieron requirieron de mejor educación y entrenamiento.

En 1978, Burns había hablado de este asunto, al describir la transformación del líder como alguien que no sólo movió a los seguidores hacia la jerarquía de las necesidades de Maslow, sino que también los llevó a trascender sus propios intereses, presumiblemente incluyendo su propia realización. Demostró que los líderes transformacionales muestran más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés deportivo, la cortesía, una virtud cívica; así como el inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Avolio y Bass eligieron sustituir el término “carisma”, en el entrenamiento y en otras partes, por el término influencia idealizada, el cual se refiere a la influencia sobre los ideales. En los altos niveles de moralidad están las causas de los ideales desinteresados.

La Ruta y seguimientos sobre investigaciones con el Liderazgo y los Liderazgos Transformacional- Transaccional en Colombia revelan pocos hallazgos y carencia en la conformación de centros de investigación por parte de las empresas, organizaciones y asociaciones; se reduce algunos ejercicios académicos, como es el caso de la Universidad Nacional de Colombia y su sede de Medellín, que vienen impulsando en sus programas de maestrías y específicamente en su Centro de Investigación, donde se destaca en este contexto la asesoría y los trabajos de Giovanni Pérez Ortega quien realizo una tesis sobre el liderazgo aplicado en las organizaciones no gubernamentales con metodología del semántico diferencial al interior de la maestría “Gerencia para el

Desarrollo” en el año 2006 en la UPB. Además director del estudio realizado por Lizeth Sepúlveda “Caracterización de las variables del Liderazgo Transformacional en Organizaciones no Gubernamentales con Metodología del Semántico Diferencial” al cursar la maestría en ingeniería administrativa en el año 2009 en la Universidad Nacional, también el destacado investigador Pérez Ortega fue director de la tesis elaborada por Hernán Darío Cortés Pérez. titulada “Caracterización del Liderazgo Transformacional de los Docentes vinculados a las Instituciones de Educación Superior de Antioquia” con metodología del semántico diferencial en el 2012.

En el ámbito nacional se pueden diferenciar “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impactos en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, en el que su propósito fue mostrar las dimensiones que conforman el liderazgo Transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, derivado este de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada, así mismo Sandra Milena Mogollón, Miriam Abaunza de González, definen el liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización, el objetivo de este estudio es establecer la relación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con las variables socio demográficas y laborales en los profesionales docentes de programas de enfermería del nororiente colombiano.

Existen diversas formas de estudiar el hecho social del liderazgo, una visión general de los antecedentes y/o sobre el estado de arte de éste y del liderazgo transformacional y transaccional al margen de las diferentes modalidades, objetivos, resultados que persiguen los actores que recurren a esto para promover el desarrollo sostenible de las empresas, organizaciones y asociaciones, es la idea de que el liderazgo como objeto de investigación desde sus inicios en el ámbito de la psicología científica, aunque no ha logrado una definición de uso universal recientemente si ha alcanzado un relativo consenso sobre procesos generales, dando origen a una vasta literatura producto del desarrollo de una serie de ejercicios investigativos que conducen a la primacía de las teorías asociadas a la idea de los liderazgos en mención, en los que coexisten hipótesis asociadas a factores tales como: psicológico, desarrollo organizativo, administración del



---

talento humano, climas organizacionales, educativo, económico, político sociedad del conocimiento, innovación, creatividad y otras. Al respecto la revisión de la literatura que se presenta en la Tabla 1, se puede observar una síntesis de investigaciones representativas sobre el liderazgo transformacional y transaccional:

**Tabla 1. Investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional.**

Título	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“Los Contextos Organizacionales: interno-individual, externo-ciudadano; moderados en relación con los Liderazgos Transformacional y Transaccional incidentes en las prácticas laborales”.</b></p>	<p>EL propósito de este trabajo sugiere que las relaciones entre los estilos de liderazgo y conductas de ciudadanía organizacional (OCB) están supeditadas a la cultura de los empleados, basado en diferencias individuales. Más específicamente, se examinará la idiocentrismo (individualista) de los seguidores y al alocentrismo (colectivista) moderado de las relaciones entre el liderazgo transformacional y transaccional (OCB) y sus seguidores. Los datos de encuestas, recogida de una muestra de maestros de las escuelas y sus directores de los sectores israelíes urbanas, apoyan esta hipótesis. Hemos encontrado la relación entre el liderazgo transformacional y la OCB para ser positivo en la medida que alocentrismo aumenta, y negativo en la medida en que aumenta idiocentrismo. Así mismo, se encontró la relación entre el liderazgo transaccional y OCB para ser positivo en la medida que idiocentrismo disminuye y negativos en la medida en que el idiocentrismo afecte el alocentrismo. Las implicaciones de estos hallazgos para la investigación y la práctica se discuten. Palabras clave: Estilo de liderazgo comportamiento de ciudadanía, organizacional Idiocentrismo Alocentrismo.</p>	<p>(Walumbwa et al., 2007; Cohen, 2007; Triandis, 2006; Somech, 2006; Bedeian, y Day, 2005; Piccolo, 2004; Heck, Stone, Russell, y Patterson, 2004; Bass y Avolio, 2000).</p>
<p><b>“Papel del liderazgo transformacional y transaccional en la satisfacción laboral y la satisfacción profesional”.</b></p>	<p>El liderazgo efectivo siempre juega un papel importante en el crecimiento y un mejor rendimiento de la organización. Esta investigación ha llevado a cabo para determinar el impacto de la transformación y estilo de liderazgo transaccional en el éxito y la satisfacción profesional. Un total de 240 respuestas de diversas organizaciones privadas que trabajan en la capital de Pakistán fueron recolectadas a través de las diversas medidas de cuestionario, junto con los elementos de éxito en el trabajo y la satisfacción profesional. Los resultados mostraron tendencias positivas de todas las variables. El liderazgo transaccional se encuentra significativamente relacionado con el éxito del trabajo, mientras que liderazgo transformacional y el éxito del trabajo se encuentran muy relacionados con la satisfacción con la carrera. Los resultados del análisis de regresión muestran que el éxito del trabajo depende más de la transformación y de transacciones de liderazgo en comparación con la satisfacción profesional. Implicaciones para la gestión se presentan basándose en estos resultados. Palabras clave: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, el éxito del trabajo y la satisfacción profesional.</p>	<p>(Jansen et al., 2009; McLaurin y Al-Amri 2008; Boseman, 2008; Zhu et al.2005; Bolden, 2004).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“Evaluación y Calificación del Impacto del Papel de la Personalidad de los Líderes Transformacional y Transaccional para Administradores y Jefes de Organizaciones”.</b></p>	<p>Este estudio aborda el papel de la personalidad en las calificaciones de los evaluadores del liderazgo transformacional y transaccional. En un estudio de campo naturalista, encontramos que la personalidad evaluador (es decir, amabilidad, la apertura, la extraversión y la escrupulosidad) se asoció positivamente con las calificaciones de liderazgo transformacional, pero para efectos significativos de la personalidad, el evaluador no encontró estudios experimentales que mostraran que el comportamiento de liderazgo era invariante.</p> <p>Palabras clave: Personalidad, Liderazgo, Agregación, Valoración de error</p>	<p>(Atwater, Wang, Smither y Fleenor 2009; Murphy 2008; Viswesvaran y Schmidt, 2008; Liao y Chuang, 2007; Abele y Gendolla, 2007; King George y Hebl, 2005; Lucas, Diener, Grob, Suh, y Shao, 2000; Murphy y DeShon 2000).</p>
<p><b>“El papel Moderador de los Líderes Transformacionales y Transaccionales en los Procesos de Mentalidad para el Empoderamiento de los Empleados”.</b></p>	<p>El comportamiento innovador es cada vez más importante para la supervivencia de las organizaciones. El liderazgo transformacional, en contraste con el liderazgo transaccional, ha argumentado que es particularmente eficaz para engendrar el comportamiento del seguidor innovador. Sin embargo, la evidencia empírica de esta relación es escasa e inconsistente. Al abordar esta cuestión, proponemos que el seguidor psicológico modera el empoderamiento de la relación de liderazgo transformacional y transaccional con el comportamiento del seguidor innovador.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo transformacional, Liderazgo Transaccional, Comportamiento.</p>	<p>(Gumusluoglu y Ilsev, 2009; John Wiley &amp; Sons, Ltda. 2009; Jung, Wu y Chow, 2008; Ergeneli, Saglam, y Metin, 2007; Bass y Riggio, 2006. Carless, 2004; Jung, Chow y Wu, 2003; Kahai, Sosik, y Avolio, 2003; Shin &amp; Zhou, 2003; Dvir, Edén, Avolio, y Shamir, 2002; Liden, Wayne, y Sparrowe, 2000).</p>
<p><b>“La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en organizaciones públicas del sector en Malasia”.</b></p>	<p>El liderazgo es un proceso de influencia entre los líderes y subordinados donde un líder trata de influir en el comportamiento de los subordinados para alcanzar los objetivos de la organización. El éxito de la organización está en el logro de sus metas y objetivos y depende de los líderes de la organización y sus estilos de liderazgo. Mediante la adopción de los estilos de liderazgo adecuados, los líderes pueden afectar a los empleados y su satisfacción con el trabajo, el compromiso y la productividad. Doscientos ejecutivos de Malasia que trabajan en el sector público voluntariamente participaron en este estudio. Hay dos tipos de estilos de liderazgo, a saber, transaccional y transformacional. Se encontró que tenían directa relaciones con la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación más fuerte con la satisfacción laboral. Esto implica que el liderazgo transformacional se considera adecuado para la gestión de las organizaciones gubernamentales.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo, Satisfacción en el Trabajo, Condiciones de Trabajo, Asignación de Trabajo.</p>	<p>(Scannell, 2009; Akehurst, Comeche, y Galindo, 2009; Mosadegh Rad y Yarmohammadian, 2006; Silversthorne, 2005).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“Efectos estructurales sobre la presencia y la eficacia del liderazgo transformacional: Un estudio empírico en el nivel organizacional de análisis”.</b></p>	<p>En este artículo se investiga empíricamente la función de la estructura organizativa del liderazgo transformacional (TFL). Examinamos la centralización organizativa, formalización, y el tamaño como antecedentes de la TFL el clima de una organización, y como moderadores de la relación entre el clima y la energía TFL productiva de la organización (POE). Las hipótesis se prueban usando una muestra de 125 organizaciones. Los resultados muestran que tanto ella y el tamaño de una organización se relaciona negativamente con el clima TFL, mientras que la formalización tiene una asociación positiva. Además, si bien existe una relación positiva entre TFL climático y POE, la centralización y formalización moderan esta relación. Estos resultados apuntan hacia el papel de la estructura organizativa, como una condición de frontera, tanto para la ocurrencia y la eficacia de la TFL en las organizaciones. El documento concluye con el reconocimiento de sus limitaciones y discuten sus implicaciones para la práctica y la investigación.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo transformacional, Estructura Organizativa, Formalización, Tamaño de la organización.</p>	<p>(James et al, 2008, Kark y Van Dijk, 2007; Porter y McLaughlin, 2006, Varella, 2004; McColl-Kennedy y Anderson, 2002; Hunt, y Jauch, 2002; Shamir, Goldberg-Weill, Breinin, Zakay, y Popper, 2000); Shamir &amp; Howell, 1999; Pillai y Meindl, 1998; Pawar y Eastman, 1997; Roberts y Bradley, 1988; Podsakoff, MacKenzie; Moorman, y Fetter, 1990; Weber, 1947, 1976).</p>
<p><b>“El compromiso de los líderes Transformacionales y Transaccionales aumenta el trabajo en la estructura organizacional”.</b></p>	<p>Este estudio investigó si los seguidores de un estilo de liderazgo influyen en el compromiso de los supervisores del trabajo diario. Sobre la base de las teorías de liderazgo y el trabajo de las demandas de recursos, se predijo que un estilo de liderazgo transformacional aumenta el compromiso de trabajo de los empleados a través de la mediación de la autoeficacia y el optimismo, en el día a día. Cuarenta y dos empleados llenaron por primera vez en un cuestionario general, y luego una encuesta del diario laboral de más de cinco años consecutivo de trabajo. Los resultados de los análisis multinivel que ofrece soporte parcial para nuestras hipótesis. El liderazgo transformacional es relacionado positivamente con el compromiso de los empleados todos los días. Sin embargo, todos los días la auto-eficacia no actuó como mediador. Estos hallazgos amplían la teoría y la investigación previa al iluminar el papel de la transformación de los líderes en el fomento de la participación del trabajo del empleado.</p> <p>Palabras clave: Diario de Estudio, Recursos Personales, Liderazgo Transformacional.</p>	<p>(Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006; Schaufeli et al. 2006; Cronbach 1989; Rasgo de estilo de liderazgo transformacional se midió con la versión de 12 ítems holandés, Stuart, 2005 de la Multifactorial Cuestionario de Liderazgo, MLQ, Bass y Avolio, 1990).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“Un Examen Teórico Empírico del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ desde las Dimensiones del Liderazgo Transaccional y no Transaccional”.</b></p>	<p>Bass y sus colegas iniciaron la investigación empírica de liderazgo de transformación y de transacciones hace dos décadas. Propusieron que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones, que el liderazgo transaccional se compone de tres dimensiones, y que una adicional categoría de liderazgo no existe alguno de laissez-faire (el liderazgo). El Leadership Questionnaire multifactorial (MLQ) ha sido desarrollado para evaluar estas dimensiones que se han aprendido acerca de la positiva experiencia de los efectos del liderazgo transformacional. Sin embargo, mucha menos atención se ha prestado a las transacciones liderazgo y no liderazgo. El presente estudio examinó las propiedades teóricas y empíricas de cada medida MLQ transaccional de liderazgo y no liderazgo. En primer lugar, miró las medidas, especialmente, a continuación, examinó las medidas por separado y se las sometió a una serie de los análisis adicionales que varían dependiendo de los temas de interés. Basándose en hallazgos presentados en este escrito, ofrecen recomendaciones sobre el refinamiento de la escala y la necesidad de una nueva teoría sobre los cuatro liderazgos transaccionales y no de liderazgo de dimensiones del MLQ.</p> <p>Palabras clave: MLQ, Liderazgo Transaccional, El No Liderazgo.</p>	<p>(Hinkin y Schriesheim, 2005; Rafferty y Griffin 2004; Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam, 2003; Podsakoff et al., 2003; Jöreskog y Sörbom, 2002; Dum Dum et al., 2002).</p>
<p><b>“Liderazgo integrador para la ejecución eficaz de la cadena de suministro: Un estudio empírico de las empresas coreanas”.</b></p>	<p>A pesar de la abundante literatura sobre el papel de liderazgo en la general, el papel de liderazgo integrador como un mecanismo de aplicación crítica para la cadena de suministro ha sido poco explorado. Basado en la revisión de la literatura, este estudio presenta un modelo de investigación que define el liderazgo integrador basado en objetivo de la teoría de la congruencia. Liderazgo Integrativo indica que el grado en que tres altos liderazgos - Consejero Delegado (CEO), Chief Information Office (CIO) y Oficial de la Cadena de Suministro (SCO) - son congruentes con el objetivo común de la cadena de suministro y dará lugar a la cadena de suministro más los resultados de la aplicación. Específicamente, los resultados eficaces de suministro de ejecución de la cadena se consiguen a través de la información habilitada por los flujos de sinergia y liderazgo integrador. Los resultados empíricos proporcionar una visión empresarial sobre el impacto del liderazgo en la integración intangible, basado en el valor de la gestión y la cadena de rendimiento.</p> <p>Palabras clave: Cadena de Suministro, Liderazgo Integrador, Flujo de Información.</p>	<p>(Hong et al, 2011; Roh et al., 2011; Doll et al, 2010; Sawhney, Colbert et al, 2008; Rauniaret al, 2008; Byrne y Bradley, 2007; Adobor y McMullen, 2007; Cousins y Menguc, 2006; Linderman et al., 2006; Mantere, 2005; Howell y Boies, 2004).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“El liderazgo auténtico y la economía del conocimiento para mantener la motivación y la confianza entre de los trabajadores”.</b></p>	<p>Las organizaciones de la economía del conocimiento requieren de líderes que promueven relaciones positivas a través de las revelaciones, la transparencia, incluso en términos de intercambio de información, cuenta - la capacidad y honestidad, y los líderes que analizan objetivamente la información pertinente y solicitan las opiniones de los demás – incluyendo aquellos que lideran - antes de tomar decisiones. Es porque los líderes de los trabajadores del conocimiento pueden haber limitado cara a cara, las interacciones con los trabajadores, todo el tiempo que necesitan inculcar el mensaje de la empresa y potenciar sus equipos para lograr objetivos comunes, trascendiendo sus limitaciones, los lugares físicos, y las diferencias culturales.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo, Economía del Conocimiento, Flujo de Información.</p>	<p>(Stephens, investigadores de la Universidad de Harvard en 2007 y 2009).</p>
<p><b>“Influencia del Liderazgo y la Supervisión de las Prácticas de Seguridad en la Percepción y Rendimiento del Grupo de Empleados”.</b></p>	<p>El presente estudio investiga la influencia de las prácticas de liderazgo de los supervisores de primera línea en la de cumplimiento de seguridad y la participación de la seguridad de los empleados que trabajan para ellos. La Recompensa Contingente y el Liderazgo Transformacional se examinan en condiciones de seguridad de grupo positiva y no positiva, tanto en los sectores manufactureros y de construcciones. El uso de modelos de regresión moderados (INIS), indican que mayores niveles de liderazgo transformacional y la recompensa contingente se asocian con mayores niveles de cumplimiento de la seguridad y el comportamiento de la participación de la seguridad, sin embargo el grupo modera el clima de seguridad, los líderes de seguridad, las relaciones de cumplimiento. En el grupo positivo hay condiciones de seguridad de los empleados. Los resultados proporcionan más apoyo a la creciente literatura sobre el valor de los climas fuertes del grupo de seguridad para mejorar el cumplimiento de la seguridad y el comportamiento.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo, Prácticas de Seguridad, Recompensa Contingente.</p>	<p>(Tuncel et al., 2006; Kelloway et al., 2006; Kelloway et al.2006; Mearns et al., 2003; Hofmann et al, 2003; Griffin y Neal 2000).</p>
<p><b>“El Liderazgo Transaccional: vínculos de rendimiento, los mecanismos, y las condiciones de contorno en el plano organizativo”.</b></p>	<p>El liderazgo transformacional (TFL), el clima describe el grado en que los líderes de toda una organización se involucran en conductas de TFL. En este estudio, se investiga los vínculos de rendimiento, los mecanismos y las condiciones de contorno del clima TFL a nivel de organización de análisis. Los resultados del estudio ofrecieron un patrón de mediación moderada de productividad de los empleados en general y comportamiento de los empleados agregada a la ejecución de la tarea, en la que el clima de TFL de la organización era indirectamente (a través del clima afectivo positivo) relacionado con estas variables de resultado en condiciones de clima de confianza alto, pero no bajo condiciones de clima de baja confianza. Además, encontramos un TFL climático de la organización para relacionarse indirectamente con la ciudadanía -</p>	<p>(Walter y Bruch 2010; Bono, Foldes, Vinson, y Muros, 2007; Scullen, Bergey, y Aiman-Smith, 2005; Hackett, Wang y Chen, 2005; Chen y Bliese, 2002).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
	<p>empleados de la organización global con comportamientos a través de clima afectivo positivo, en gran medida independiente del nivel de clima de confianza.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Productividad.</p>	
<p><b>“El Papel de Liderazgo Transformacional para Evaluar el Aprendizaje y el Desempeño a Satisfacción de los Fabricantes de Automóviles”.</b></p>	<p>El requisito previo para el cambio continuo de la organización y la evolución en la actual dinámica es la presencia de líderes intuitivos y transformadores. Debido a que cada vez existe más atención al factor de liderazgo y a la creación de su evolución en las organizaciones en el mundo, y teniendo en cuenta su papel en el aprendizaje organizacional, esta investigación intenta examinar la relación mutua entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional a través del método de correlación de investigación. Por otro lado, la experiencia de trabajo no crea una diferencia en el aprendizaje organizacional, pero el género y la educación crean diferencias en la receptividad de riesgo, explorando las razones de error, y aprovechando las experiencias y los componentes de riesgo de receptividad, respectivamente. Además, una relación positiva y significativa que existe entre los componentes del liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional. Finalmente, la influencia idealizada (comportamiento) como una de las dimensiones del transformador que es el liderazgo más importante del aprendizaje organizacional.</p> <p>Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Aprendizaje Organizacional, Satisfacción de Cliente.</p>	<p>(Zagorsek, Demovski y Skerlvaj, 2009; Nielsen y col., 2009; Singh, 2008; Berson y cols, 2006; Castiglioni, 2006; Parsons y Broadbridge, 2006; Amitay, Popper y Lipshitz, 2005; Berson y Linton, 2005).</p>
<p><b>“El bienestar y las condiciones de trabajo de los seguidores depende de la forma como se comparta y diferencie el Liderazgo Transformacional”.</b></p>	<p>El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado y se asocia con el desempeño de los seguidores, las actitudes y el bienestar subjetivo en el nivel individual. La investigación se ha centrado en el liderazgo transformacional como un fenómeno de grupo. En un estudio se examinó cómo a nivel de grupo y diferenciado del liderazgo transformacional, las percepciones de los seguidores son la forma de mejorar sus condiciones de trabajo y el bienestar individual.</p> <p>Palabras clave: El liderazgo transformacional, El liderazgo diferenciado, Grupo de liderazgo a nivel, El bienestar subjetivo, Las condiciones de trabajo.</p>	<p>(Schyns, 2010; Skakon, Borg, y Guzmán, 2010; Korek et al., 2010; Nielsen, Randall, Yarker y Brenner, 2008; Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee, 2007; Burke et al. 2006; Bass y Riggio, 2006; Yammarino, Dionne, Chun, y Dansereau, 2005).</p>

Titulo	Cuerpo Resumen Objetivos-Método- Resultados y Conclusiones	Bibliografías Básicas
<p><b>“Los Efectos del Liderazgo Transaccional en un Programa de Formación para el análisis de los Factores de un Equipo en la Industria Automotriz”.</b></p>	<p>El objetivo de este estudio fue identificar una modalidad para mejorar las cualidades y habilidades de los líderes y los administradores para la buena dirección del equipo. La muestra del estudio estuvo representada por 30 gerentes y líderes de un local de una fábrica de automóviles, seleccionados al azar. El inventario fue utilizado como una herramienta de recopilación de datos. Los resultados destacaron significativas diferencias en cuanto a la estabilidad emocional y la audacia social entre los gerentes que asistieron a un análisis del liderazgo transaccional basado en el Programa de formación.</p> <p>Palabras clave: El liderazgo transaccional, Industria Automotriz, Inventarios.</p>	<p>(Bossenmayer 2011; Morgeson, DeRue Scott, y Karam 2010; Schminke, Wells, Cattell, 2004; Peyrefitte y Sehora 2002).</p>
<p><b>“Influencia del Liderazgo Transformacional en las operaciones de Comportamiento para Crear Conciencia de Seguridad y Evitar Accidentes en los Almacenes”.</b></p>	<p>El presente estudio investiga los antecedentes de desempeño de seguridad en los almacenes. En concreto, se estudia qué factores influyen en el número de accidentes que han ocurrido en los últimos tres años y medio en almacenes holandeses. Basado en una investigación previa en (comportamiento) de gestión de operaciones, gestión de la seguridad, y el comportamiento organizacional, se identifican los sistemas de reducción de riesgos (HRS), la seguridad específica de transformación liderazgo (SSTL), la conciencia y la seguridad (SC) como predictores potenciales de rendimiento de seguridad. Posteriormente, se propone que los líderes son fundamentales para fomento de la seguridad en la planta de trabajo.</p> <p>Palabras clave: Accidentes de Almacén, Liderazgo Transformacional, Sistemas de Seguridad.</p>	<p>(Heizer y Render, 2011; Bendoly et al, 2010; Gino y Pisano, 2008; Kelloway et al, 2006).</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de autores nombrados en la columna tres de la tabla.



### 1.3 EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO

En este ejercicio investigativo sobre liderazgo transformacional – transaccional, la epistemología permite reflexionar críticamente la construcción de conocimientos del tema en mención, en tanto que ésta, significa teoría de la ciencia, así Díaz (1997) define “La Epistemología o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia las investigaciones científicas y su producto: el conocimiento científico”. Dicho en otros términos, la epistemología permite delimitar los alcances de las ciencias para ello establece rupturas epistemológicas sobre el objeto y método de cada ciencia, los constructos propios, su validez, la verificación para captar la explicación y análisis de las realidades específicas permanentes para la verificación de vivencias de la dinámica y dialéctica que adquieren la relación sujeto-objeto contribuyentes a: conceptualizar, construir significado, redactar textos.

En los nexos con la investigación la epistemología se ocupa del estudio crítico de los principios, las hipótesis y los resultados de las diversas ciencias. No puede hacerse un estudio crítico de los principios de las diversas ciencias, de su valor y objetividad sin preguntarse al mismo tiempo sobre la naturaleza y valor de los procedimientos a través de los cuáles se forman las ciencias y llegan a un conocimiento científico. Blanche (1993), destaca, con razón, que la reflexión epistemológica nace siempre con la “crisis” de esta o aquella ciencia y que tales crisis resultan de algunas lagunas de los métodos anteriores, que van a ser superados por la aparición de nuevos métodos. Integra, pues, el análisis de los métodos científicos a la epistemología.

La epistemología es, una disciplina filosófica que tiene como objeto de estudio a la ciencia. Sin embargo, existe la tendencia, que parece irreversible, de reflexionar y direccionarla hacia determinados campos regionales. Por eso, es común encontrar epistemología de las ciencias naturales, de las ciencias sociales, de la matemática, del lenguaje, como del liderazgo en general y específicamente los liderazgos transformacional y transaccional, entre otros. Es decir, la reflexión debe hacerse, como dijera Bachelard, sobre las epistemologías regionales. Ahora, los epistemólogos están de acuerdo en que no debe existir epistemología sin historia de la ciencia.

---

Entre teoría del conocimiento o gnoseología y epistemología existen diferencias, la teoría del conocimiento se ocupa del conocimiento en general y la epistemología como ya se dijo, del saber científico. Esta diferencia existente entre especie y género, limitándose la epistemología a una sola forma de conocimiento: el conocimiento científico, pero colaborativo en el ejercicio. Sin referencia a la epistemología la teoría del conocimiento sería una meditación sobre el vacío y sin relación a la historia de la ciencia, la epistemología sería una repetición superflua de la ciencia de la cual ella pretende discurrir.

Pero, en epistemología, el fundamento de la misma radica en aprender a conceptualizar. Un concepto, es el concepto de atributos que una persona asocia con el símbolo que representa a una clase de objetos, eventos o ideas. Entendidos así los conceptos son unas potentes herramientas que nos permiten representarnos la realidad. En suma, los conceptos son la estructura primaria y básica del pensamiento. Condensan la experiencia reciente pos postnómica del ser humano. Entendemos la conceptualización como un proceso de modificación, de los esquemas de conocimiento que parte de un estado de equilibrio inicial, vivencia de desequilibrio o conflicto cognitivo y tendencia hacia un reequilibrio posterior. Conceptualizamos para entrar en familiaridad con los conceptos más elaborados de la cultura. Partimos de las representaciones previas o ideas espontaneas – obstáculos epistemológicos que pueden ser erróneas o aproximadas o avanzadas hacia la comprensión del conocimiento científico. La realidad es valorada como la representación que las personas hacemos del mundo para comprenderlo. AUSEBEL nos dice que “la realidad que vemos es la realidad enmarcada por los conceptos que tenemos “. El conocimiento es una construcción del ser humano. De ninguna manera puede valorarse como copia de otros. El hecho de confrontar lo que se piensa con el pensamiento de un autor es una oportunidad para revisar, enriquecer y diferenciar. El sentido del intercambio de textos es avanzar hacia la construcción personal de nuevos tejidos conceptuales como estratégicos que nos permitan entrar en familiaridad con los valores, las experiencias, las destrezas y en general con el conocimiento del a cultura.

Otra relación de la epistemología se deduce de la experiencia hermenéutica como una forma de estar del hombre en el mundo. Comprendemos la realidad que se nos da en cuanto se nos da, gracias a que somos una subjetividad que a sí misma se reconoce como cognoscente. Toda posibilidad comprensiva está determinada por la posibilidad lingüística de constitución de la realidad a partir de un horizonte objetivo. En la medida que hablamos nos constituimos y constituimos un mundo. Pero el hablar es un ejercicio de significación y en cuanto significamos puede surgir la posibilidad de equivocarnos tanto en lo que decimos sobre nosotros como sobre el mundo. Por eso es que el ejercicio hermenéutico consciente surge cuando no es ya transparente el mundo para nosotros. El surgimiento del símbolo evidencia el grado de complicación y especialización de la comunicación del hombre.

Durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, 1985). Estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse

---

continuamente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Bass se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977, en Bass, 1985), para ejemplificar los tipos de cambio realizados por los líderes en la organización:

*a. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo:* Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

*b. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo:* Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

*c. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo:* Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional. Bass (1985) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservativos y reformistas, más que revolucionarios. Lo que se puede visualizar al seguir la evolución histórica de estas teorías, como se expondrá a continuación.

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento (por ejemplo, Trayectoria-Meta).

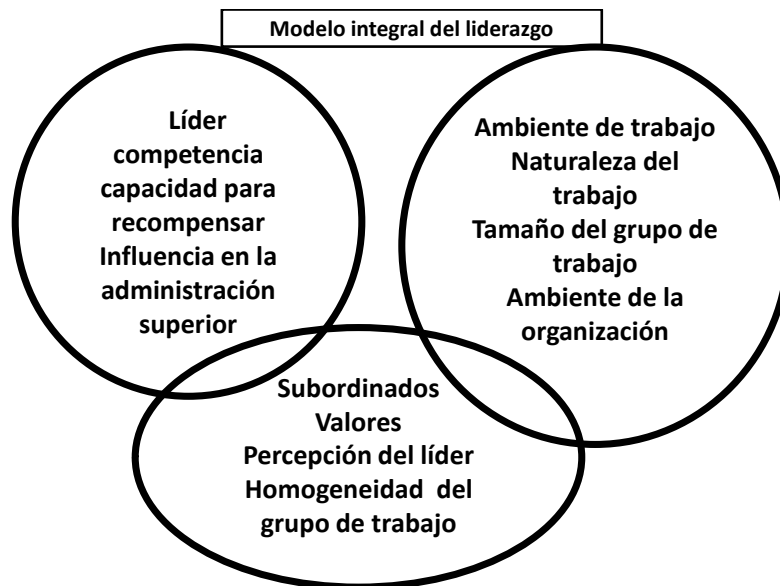
El modelo de intercambio Costo-Beneficio presentó limitaciones de análisis y experimentales en la investigación de liderazgo, centrándose en los efectos de los cambios de primer orden, dejando excluidos desde la ciencia social experimental a los cambios de segundo orden. Este modelo ha sido probablemente el más testeado en laboratorio y campo, pues los intercambios son más fáciles de estudiar, registrar y medir, pudiendo convertirse en el único fenómeno observado del liderazgo, fallando en dar cuenta de algunos de los aspectos más importantes de éste, tales como los efectos del simbolismo, la imaginación, la fantasía y el misticismo. Burns (1978), 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 un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados. Para Burns, los líderes transaccionales “*approach followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions. Such transactions comprise the bulk of the relationships among leaders and followers, specially in groups, legislatures, and parties*”<sup>4</sup> (Burns, 1978, pág. 3). En tanto, el segundo estilo, llamado por Burns Liderazgo *Transforming*, es un proceso en el cual “*leaders and follower raise one another to higher levels of morality and motivation*” (Burns, 1978).

Este primer enfoque de Burns se desarrolló dentro del contexto político (foco macro), y desde allí fue extendido al ámbito organizacional por el teórico Bernard Bass (foco micro), no sin cambios en el modelo, como se verá a continuación. Primeramente, Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto *transforming*, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como *transformacional*. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.

---

En tanto *transformacional*, es un adjetivo que se refiere a un estado caracterizado por los efectos que produce el líder en los seguidores.

Este cambio en el término tiene implicancias teóricas que diferencian a ambos autores. Burns se centra en el proceso mediante el cual ocurre el liderazgo, que es justamente lo que lo caracteriza y diferencia de otros estilos. En tanto Bass, enfatiza las consecuencias deseadas de este tipo de relación líder-seguidor, que serán las que le darán su peculiaridad frente a otros estilos de liderazgo. Entonces, lo que define la clase de atributos de liderazgo que se necesitarán en un proceso de cambio, serán los efectos que queremos lograr en los subordinados. Aún más, para Bass *“transforming is just one of the effects of the leadership”* (Bass, 1997). Esta forma de razonar, es particularmente evidente en otros teóricos del Liderazgo Transformacional, como Tichy y Devanna, y también está implícito en Avolio y Bass. Como una consecuencia de esto, dentro de esta teoría es fundamental buscar cómo motivar a las personas a ser mejores, siendo una de las bases para el entendimiento de este modelo, las teorías de la motivación (Gronn, 1995). Bass, coherente con su enfoque sobre los efectos del Liderazgo Transformacional, asocia comportamientos en cada proceso (Cuatro I's) que identifica; en tanto Burns, no identifica componentes comportamentales en los procesos de influencia que él incluyó en su liderazgo (inspiración e intercambio) (Yukl, 1998). Hay una última diferencia en las distinciones transaccional y transformacional entre estos dos teóricos. Burns sostiene que estos tipos de relación entre líder-seguidor, adoptan formas fundamentalmente diferentes, llegando a ser categorías mutuamente excluyentes. Aún más, para Burns, los líderes transformacionales son cualitativamente distintos y superiores a los transaccionales. En contraposición, Bass postula un Liderazgo de Rango Total, que propone un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son comprensivos entre sí (Gronn, 1995), lo que se expondrá a continuación con más detalle, precisado en el siguiente gráfico:

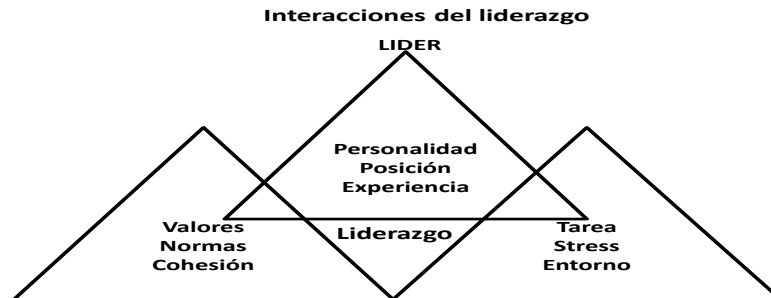


Fuente: Elaboración propia, basado en Gronn (1995)

Figura 1. Modelo Integral del Liderazgo.

### 1.3.1 Epistemología del Liderazgo Transformacional Vs. Transaccional

En las teorías se han resaltado diferentes aspectos del liderazgo, basándose en las experiencias y evidencias empíricas a veces contradictorias, las cuales han sido estudiadas en diversos contextos y culturas, un esquema operativo que tipifica el aporte de dichos conocimientos tanto para los individuos como las organizaciones pueden ser.



Fuente: Elaboración propia, basada en autores de la figura anterior

**Figura 2. Interacciones del liderazgo.**

**Tabla 2. Epistemología del Liderazgo Transformacional Vs Transaccional.**

<b>Bass (1985)</b>	Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras los transformadores se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado.
<b>Burns (1979)</b>	Las relaciones de la mayoría de líderes y seguidores son transaccionales.
<b>Dilts(1998)</b>	La gestión por objetivos, que proporciona a los colaboradores representaciones claras de los objetivos deseados.
<b>Helirriegel (1998)</b>	Señala que la influencia de los líderes transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores a ciertos valores.
<b>RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LOS ENFOQUES EPISTEMOLOGICOS</b>	
<b>Bass (1985); Burns(1979)</b>	Han elaborado aspectos teóricos tendiendo al concepto y la derivación de los conocimientos



	generales por mecanismos de razonamiento hipotético, deductivo, teórico, analítico de base empírica, utilizando el pensamiento racional.
<b>Bass(1985)</b>	Los líderes transformadores se inclinan más a utilizar un nivel, más elevado, más complejo. Reconoce y explota una necesidad demanda personal existente de un seguidor potencial.
<b>Burns(1979)</b>	El resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales.

**Fuente:** Elaboración propia, basado en los autores citados en la tabla.

La relación epistemológica entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional nos remite a los siguientes postulados teniendo en cuenta las afirmaciones de Pirela, Camacho, & Sánchez, (2004) manifiestan que “en las ciencias sociales se plantean dos extremos de riesgo, una concepción, empírica, inductiva, probabilística, estrecha y limitada, y otra concepción anárquica, ambigua, indefinida, que no distingue entre investigación y literatura. Estas plantean dos problemas centrales, el criterio de demarcación de lo que son procesos investigativos de los que no lo son, y la validez de las operaciones para la aceptación de los resultados”. Por otro lado, se concibe cómo las teorías y las hipótesis de las ciencias sociales han de ponerse a prueba confrontándolas entre sí, así como los datos antropológicos, sociológicos, politológicos, económicos e históricos.

En forma específica la epistemología del liderazgo organizacional, destaca el estudio desarrollado por Pirela, Camacho & Sánchez (2004) donde se analizan los aspectos teóricos del liderazgo transformacional y los relacionan con los diferentes enfoques epistemológicos -en este caso el liderazgo transaccional como soporte a la investigación en el área y una mayor comprensión de este fenómeno. Para ello, identifican en primera instancia, al citar a Padrón (1994), los enfoques epistémicos entendidos como configuraciones cognitivas constantes que definen esquemas operativos típicos de adquisición de conocimientos en el individuo y en las organizaciones.

La interpretación bajo las perspectivas del enfoque holístico constituyen un gran avance, considerando que el gerente debe formarse bajo la transdisciplinariedad, obteniendo de

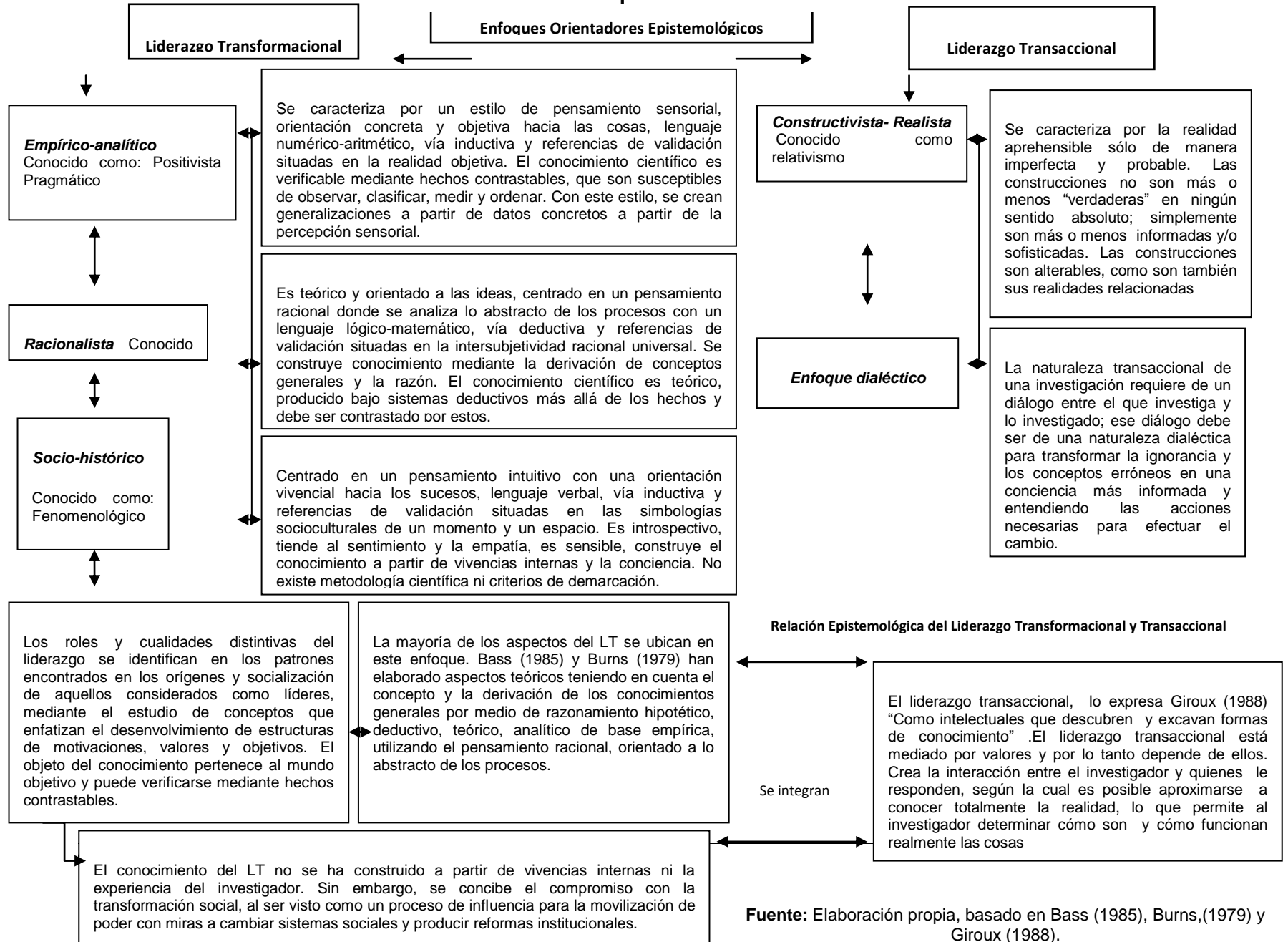
cada disciplina los conocimientos que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de transcompetitividad. Los tejidos corporativos representados por la combinación de capacidades múltiples, conocimientos en diversas áreas y en fin de la simbiosis líder-gerente en función al contexto al cual se desenvuelva la organización. Hernández R. (2005), sostiene que en la actualidad los continuos cambios presentes en el entorno exigen la participación oportuna de una gerencia calificada, capaz de orientar a la organización hacia la competitividad y la excelencia. Con base en esto, plantea que las teorías sobre la gerencia han oscilado entre el método científico propuesto por Taylor (1911) y un estilo dinámico lo que constituye algunos de los lineamientos del perfil del gerente en el cual se destacan elementos basados en su personalidad más que en cálculos y estadísticas, considerando el liderazgo como elemento importante de la gerencia. Así mismo, pretende analizar la formación de los gerentes, con criterios epistemológicos que definan la naturaleza y alcance del enfoque holístico, en el cual a diferencia de la competitividad, se intenta lograr una visión global de las cosas para poder lograr una esencia integral.

Actualmente, Ibáñez y Castillo (2010), en su trabajo sobre la epistemología de la gerencia pretenden interpretar el discurso epistemológico gerencial para el diseño y rediseño de las organizaciones y sus tendencias, abordando el estudio desde la perspectiva interpretativa con el uso del método hermenéutico en contexto teórico. Para lograrlo, conciben la gerencia como imprescindible en el tratamiento del comportamiento de las personas y sus organizaciones, a medida que la vida del hombre en sociedad evolucionó pues al avanzar las organizaciones y prácticas gerenciales, es él quien a través de su conocimiento organizado y la práctica del mismo, intenta asegurar el progreso económico y el bienestar material de nuestra sociedad.

En conclusión, estos autores destacan las diversas aportaciones de estudiosos y científicos como el caso de Taylor, Fayol o Mayo, quienes a través de experimentos y trabajos de campo, crearon principios y argumentos teóricos acerca del funcionamiento de las organizaciones. Con base en lo anterior, se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de otras ciencias y que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social basado tanto en la rigurosidad de su análisis, como en las reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico – conceptual, que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior se elabora la siguiente tabla:

**Tabla 3. Enfoques Orientadores.**



## 2 MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

La intencionalidad teórico conceptual de esta investigación es reflexionar críticamente tanto las teorías, conceptos y modelos del liderazgo en general, como de los liderazgos transformacionales y transaccionales respecto al contexto de la S.A.I. para establecer y comprender los conocimientos integrativos describir y explicar los retos característicos, objetivos y prácticas organizacionales.

Los modelos, teorías y conceptos relacionados con el liderazgo muestran una marcada concordancia en el estudio sobre su esencia, naturaleza y definición y la dificultad de conceptualizarlo con un entendimiento común para una variedad de ciencias sociales que lo han abordado en sus estudios e investigaciones, básicamente desde dos contextos: lo social y lo organizacional.

La evolución del liderazgo tiene construcciones de autores tales como: March y Simon (1958) estudiaron la organización formal sin tener en cuenta el fenómeno del liderazgo, McGregor (1960) y Likert (1961) explican la efectividad y supervivencia concomitante de las organizaciones con base a la conducta de los líderes formales; por otra parte, Katz y Kahn (1985) discutieron la ambivalencia que implica definir y estudiar el liderazgo comparándolo inclusive con la confusión que presenta el estudio de la teoría organizacional. Agregan en su estudio sobre el liderazgo donde se preguntaron el por qué una organización, cuando ya ha llegado a su madurez, necesita de líderes, liderazgo y aumentos de influencia. La respuesta a este cuestionamiento la proponen con base en un conjunto de aspectos organizacionales que se detallan a continuación:

- *La imperfección del diseño organizacional:* El plan formal de la organización expresado en la estructura organizacional resulta insuficiente e incompleto cuando se compara la realidad que se presenta con las conductas de las personas y la interacción entre ellas cuando desempeñan su trabajo. De esta forma, se hace necesario la actuación del líder para efectuar una articulación entre ambas partes y mitigar tal disyunción.
- *Cambio de las condiciones ambientales:* Al concebir una organización como un sistema abierto, su dinámica se ve alterada por el medio en el que funciona y con el que mantiene determinadas relaciones. Las variaciones en el ambiente pueden incidir en las organizaciones al enfrentar demandas de cambio y para conservar su relación o

establecer otra, absorben las contingencias generadas por el entorno o se ajustan a estas para mantener o establecer su punto de equilibrio. Estas circunstancias requieren de creatividad y capacidad inventiva más allá de la ejecución de los requisitos organizativos.

- *La dinámica interna de la organización:* Como sistemas abiertos, las organizaciones se esfuerzan por lograr su supervivencia y esto implica un cambio organizacional que al tratar de controlar el ambiente, agrega nuevas funciones, y como consecuencia, genera la necesidad de coordinarlas con las estructuras existentes. El resultado de las diferencias internas entre los distintos subsistemas y las tendencias organizacionales es el cambio persistente, tanto interno como en relación al ambiente y se requiere alcanzar un nuevo equilibrio y una nueva estructura de trabajo.
- *La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones:* Las personas solamente pueden ser miembros de una organización pero esto es una condición parcial y sólo ocupa a parte de la persona. La experiencia acumulada y las actividades extra-laborales que realizan, satisfacen otras necesidades y afectan sus conductas en la entidad que las emplean, lo que podría demandar algún tipo de cambio adaptativo dentro de la empresa, y así mismo, se generaría un desgaste inevitable del componente humano.

Debido a estas razones, la organización funciona ante continuas demandas de cambio y a la necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros. Son exclusivos del ser humano los procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación mutua y la propiedad de trabajar cuando se está motivado y gran parte del liderazgo tiene que ver con esos procesos y propiedades (Katz & Kahn, 1985).

De esta forma, Katz y Kahn (1985) plantean que la naturaleza del liderazgo es el resultado de la intersección de factores estructurales sociales y las peculiaridades de los sujetos que conforman dicha estructura. Para ello, estos autores proponen tres tipos de conducta de liderazgo:

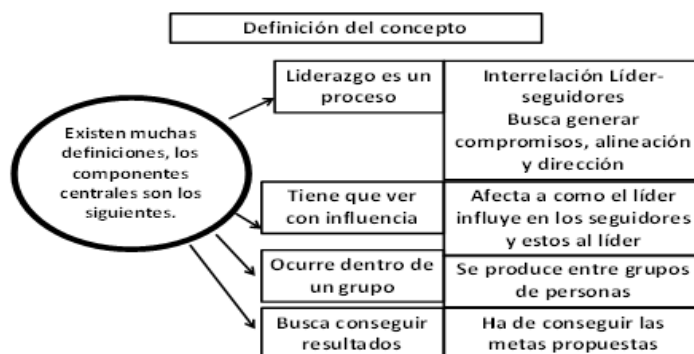
**Tabla 4. Enfoques Orientadores Epistemológicos.**

<b>TIPOS DE CONDUCTA DE LIDERAZGO</b>
-La introducción de cambios estructurales, o sea, la formulación de la política.
-La interpolación de estructura, es decir, la integración de la estructura formal existente o improvisación.
-El uso de la estructura formalmente diseñada, o la forma de administrar

**Fuente:** Elaboración propia, basado en Katz y Kahn (1985)

Autores reconocidos como Perrow (1991), piensan que los fenómenos organizacionales están en la base del cambio social a lo largo de los dos últimos siglos, lo que lleva a una “sociedad de las organizaciones”, lo que puede entenderse sólo si se analizan las organizaciones desde su interacción. Bajo esta mirada, este autor plantea que con el ejercicio de un buen liderazgo se solucionarían la mayor parte de los problemas organizativos, e incluso, los problemas sociales. De allí se deriva su preocupación en investigar y analizar el efecto del liderazgo sobre la complejidad de las conductas y el rendimiento humano, específicamente sobre la productividad. (Horner, 1997; Peris, 1998; Páez & Yepes, 2004; Mendoza, 2005; Peña, 2007), argumentan que el fenómeno del liderazgo es ampliamente estudiado y referido en la literatura especializada en temas administrativos y organizacionales donde se resalta el problema de delimitarlo, por la complejidad que encierra desde su contexto social, administrativo, económico y humano; además es catalogado como uno de los temas más antiguos tratado por distintos expertos. Plasmado en el siguiente esquema:

**Tabla 5. Definición del Concepto de Liderazgo.**



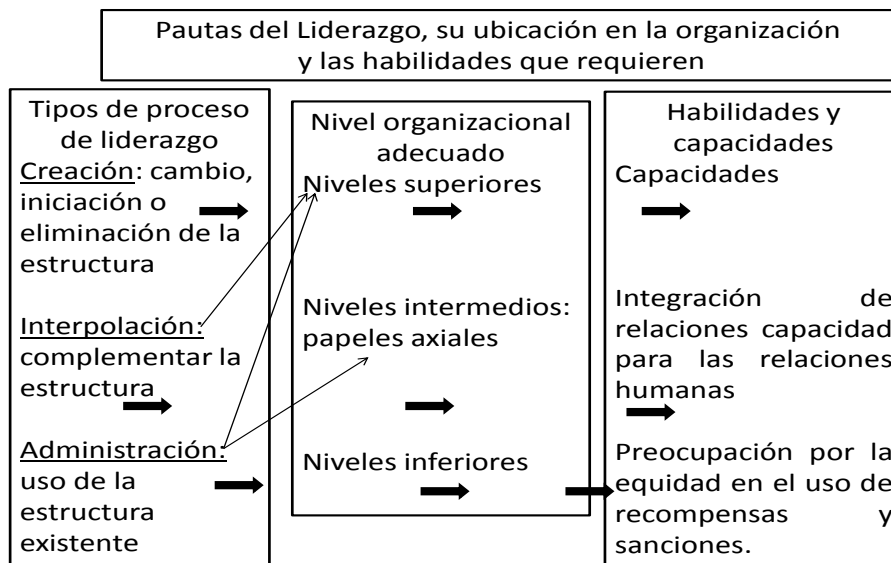
Fuente: Elaboración propia, basado Páez & Yepes, 2004

El concepto de liderazgo a nivel organizacional como todo en administración, se encuentra en permanente desarrollo y en sí mismo el liderazgo, “es desarrollo”, pudiendo conceptualizarlo como; “La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la productividad, traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la empresa”.

Según John C. Maxwell establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. Otros conceptos establecen que los líderes se encuentran en permanente evolución personal, ocupándose a la vez de estimular a los demás hacia su propia evolución, por medio de la habilidad o capacidad que poseen para transmitir su enfoque, inspirando o motivando a todos aquello que están a su cargo (individuo, grupos, áreas, etc.) logrando su aprobación y consecuente adhesión, para alcanzar la metas fijadas por la organización. Según Chiavenato I, establece que; "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”. Volviendo a Maxwell resume como líder; “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. Véase el siguiente gráfico:

**Tabla 6. Pautas del Liderazgo**



Fuente: Elaboración propia, basado en Maxwell (1998)

**Tabla 7. Definiciones Básicas del Liderazgo.**

DEFINICIÓN BÁSICA	AUTORES
Proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.	(Hampton, 1984)
Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos.	(Kotter, 1990)
Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.	(Crosby, 1996)
El liderazgo es un agente de cambio. Demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones.	(Siliceo, Casares, & González, 1999)



Influencia individual e interpersonal en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría.	(Pfeffer, 2000)
Liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación.	(Dubrin, 2000)
Arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos que debe (y tiene que) hacerse. Se trata de un proceso de influencia interpersonal, planteamiento de objetivos y comunicación.	(Furnham, 2001)
Relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.	(Daft, 2002)
Proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta.	(Hitt, Black, & Porter, 2006)
Aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.	(Judge & Robbins, 2009)
Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso de influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.	(Chiavenato, 2009)
«el liderazgo lo entendemos como: Liderazgo creativo (visión), Liderazgo emocional (seducción). Liderazgo técnico (ejecución). Liderazgo humano (personas). Liderazgo ético (valores).	(Warren Bennis, 2009)
. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.	(Archerb, 2010)
El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás.	(Elizabeth O'Leary, 2010)
Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.	(Madrigal T, 2011)
Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros,	(Schein, H, 2011)

**Fuente:** Elaboración propia, basada en autores citados en la tabla.

### 2.1.1 Recuento histórico del liderazgo

El liderazgo no es reciente debido a que la historia demuestra que desde el surgimiento del hombre, el liderazgo está relacionado con su necesidad de dominar y prevalecer sobre otros grupos de hombre y demás especies. En los grupos humanos las relaciones de jerarquía se presentan de diversas maneras, cuando una jerarquía está establecida disminuyen las peleas y aparecen algunas normas que incluyen parámetros. Desde la evolución del ser humano surge la necesidad de establecer un esquema de convivencia y de contar con una figura de autoridad que guíe al grupo y mantenga el orden. El concepto

de liderazgo al igual que el surgimiento de líderes, ha estado asociado a las características socioculturales de las regiones y a las necesidades específicas de los grupos que las conforman, de acuerdo a la época. Según Meryem Le Saget, durante siglos, han convivido tres universos de liderazgo, que reflejan lo que había que admirar: el valor, la sabiduría y el orden. Bass indica que líderes han sido símbolos, representantes y modelos para sus gentes. Los primeros registros sobre el tema de liderazgo están presentes en los mitos y leyendas que narran las hazañas de grandes héroes en el desarrollo de sus sociedades. Confucio creía que los gobernantes solo podrían ser grandes si ellos mismos llevaban vidas ejemplares y se guiaban por principios morales. Mao T se decía que el sabio debe dejar que las cosas sigan su curso natural. Siglos después Nicolás Maquiavelo decía que el gobernante debía preocuparse únicamente del poder y rodearse sólo de aquellos que le garantizarán el éxito en sus actuaciones políticas. Desde la aparición de esta obra la palabra líder arrastra una fuerte connotación oportunista que aconseja modificar opiniones y criterios según el interlocutor que se tenga que afrontar. Weber propone uno de los conceptos más importantes en el estudio del liderazgo, relacionando de dominación legítima. Estos se clasifican de acuerdo a la autoridad, al carácter tradicional y al carácter carismático. En la tabla siguiente se establecen algunos roles de este tipo de Liderazgo:

**Tabla 8. Roles del Liderazgo.**

<b>ROLES DEL LIDERAZGO:</b> Dentro del liderazgo existen ocho roles que pueden desempeñar los gerentes y las competencias que distinguen cada uno de estos roles.	
Rol Director	Toma de iniciativa
	Fijación de metas
	Delegación eficaz
Rol de Productor	Productividad y motivación personal.

	Motivar a los demás.
	Gestión el tiempo y del estrés.
Rol de Coordinador	Planificación.
	Organización y diseño.
	Control.
Rol de Monitor	Reducir la sobrecarga de información.
	Analizar la información críticamente.
	Presentar la información, eficazmente.
Rol de Mentor	Auto comprensión y comprensión de los demás.
	Comunicación interpersonal
	Desarrollo de os subordinados.
Rol de Facilitador	Creación de equipos.
	Toma de gestiones participativas.
	Gestión del conflicto
Rol de Innovador	Convivir con el cambio.
	El pensamiento creativo.
	La gestión del cambio.
Rol de Broker	Crear y mantener una base de poder.

---

	Negociar acuerdos y compromisos.
	Presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Weber (1947)

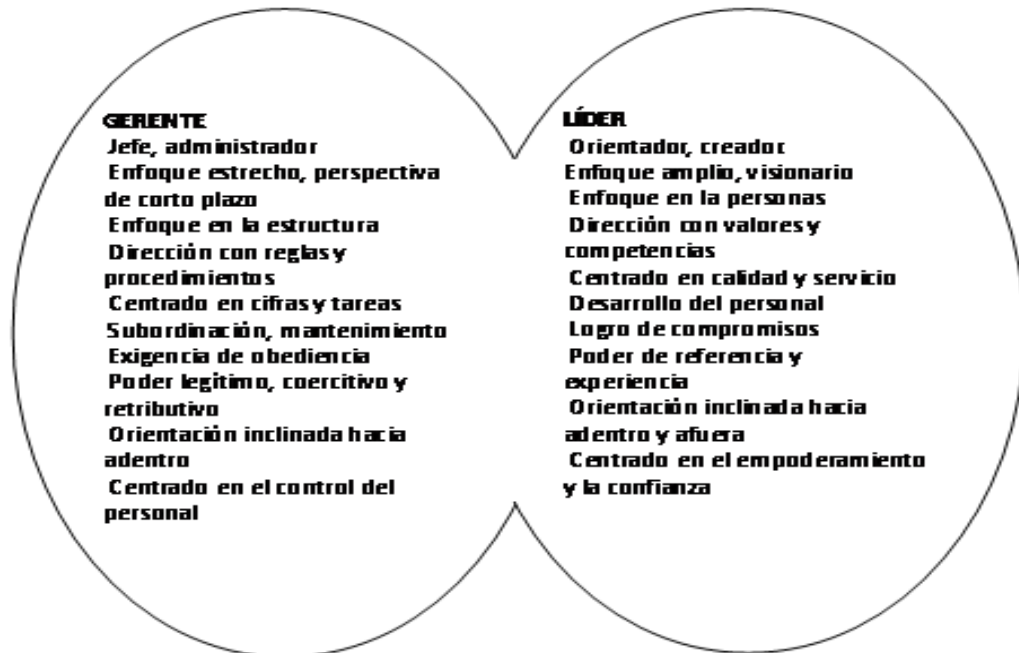
Sin embargo, se pueden precisar las cinco teorías más conocidas sobre el liderazgo. A continuación se estructuran en la Tabla 9.

**Tabla 9. Las cinco teorías existentes más conocidas.**

<p><b>Teoría de los Rasgos</b> (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli)</p>	<p><b>Teorías basadas en el Comportamiento</b> (Teoría de la Personalidad), (Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Rensis Likert)</p>	<p><b>Teoría de los Roles</b> (Henry Mintzberg)</p>	<p><b>Teorías Situacionales o de Contingencias</b> (Hersey; Blanchard; Tannenbaum y Schmidt; Fiedler; Evans y House; Kerr y Jermier; Vroom y Yetton; Fiedler &amp; García; Wofford)</p>	<p><b>Teorías emergentes</b> (Robert House; Warren Bennis; Conger y Kanungo; Burns; Bennis y Nanus; Tichy y Devanna; Bass y Avolio)</p>
<p><b>“Teoría de los Rasgos”</b> La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. “Los líderes nacen, no se hacen” Podemos considerarla como surgida de, o basada en, la TEORÍA DEL GRAN HOMBRE. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica las diferencias individuales, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión. Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos. Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores. Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores.</p>	<p><b>Personalidad “X”:</b> 1. Las personas son perezosas e indolentes. 2. Las personas rehúyen al trabajo. 3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras. 4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. 5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p> <p><b>Personalidad “Y”:</b> 1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. 2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. 3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. 4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. 5. Las personas son creativas y competentes</p> <p>Se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca te encuentres de un tipo u otro de personalidad, se te asigna perfil de líder o de seguidor.</p>	<p>-Los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones. -Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior. -En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Según vemos clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio- afectivos. Podemos considerar que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante este método también contempla los factores situacionales. Esta teoría asigna el desempeño de ciertos papeles o roles, según cada situación, para considerar efectivo el estilo de liderazgo empleado.</p>	<p>Centradas en el ambiente externo de la empresa. Estos factores externos podemos dividirlos, según (Hall, 1973), en condiciones generales (1) e influencias específicas (2). (1) Variables generales (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de Estado. (2) La competencia directa, otros modelos de organización, las personas sobre todo las que desempeñan puestos claves, etc. Considera que el liderazgo óptimo o de éxito depende de las relaciones establecidas en entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder. Basa su contenido en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones. Podemos incluir dentro de las teorías situacionales o de contingencia a la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Interacción, la Teoría de la Decisión Normativa, la Teoría de los Sustitutos del Liderazgo, la Teoría de los Recursos Cognitivos y la Teoría de las Metas.</p>	<p>Teoría de los atributos o cualitativas: El juicio y actitudes de los líderes, en cada situación específica, se basa en la calidad del comportamiento de sus seguidores.</p> <p>- Liderazgo Carismático: Se presume que nacen con ciertos rasgos que los definen. Son poseedores de una serie de características que los identifica claramente.</p> <p>- Teoría transaccional: Se basa en la transacción (yo te doy para que tu trabajes para mí), propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos.</p> <p>- Teoría Transformacional: Considera que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño excepcional. Conceptualiza la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los autores referenciados en la tabla.

## 2.2 DIFERENCIACION ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**Figura 3. Características del gerente y del líder.**

En esta investigación se plantea la diferencia entre administración y liderazgo en relación con sus actores claves gerente y líder a partir de autores (Reddin, 1967, citado por Hersey & Blanchard, 1969) en el sentido que esta distinción entre el liderazgo y dirección es importante porque el director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta, mientras el liderazgo es un concepto más amplio, dado que incluye tanto los contextos formales como los informales en el que se inscribe el líder. En tanto que Menguzzato y Renau (1991) citados por Peris (1998) señalan que “la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia a la dirección del liderazgo... el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de

autoridad". De manera similar, Rubino (2007) plantea, al estudiar varios autores, que la gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la organización provee, cuya meta principal es establecer los objetivos previamente establecidos por ésta. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional. Chiavenato (2009) resalta que liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades. La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar los obstáculos.

**Tabla 10. Diferencias entre gestión y liderazgo.**

<b>GESTIÓN</b>	<b>LIDERAZGO</b>
Se ocupa de enfrentar la complejidad.	Se ocupa de enfrentar el cambio.
Sus prácticas y procedimientos son una respuesta a la aparición de las grandes organizaciones.	Su aparición es debida a los grandes cambios que se están viviendo en la actualidad.
Aporta un grado de orden y consistencia clave, como la calidad y rentabilidad de los productos.	
La complejidad se gestiona: *Planificando. *Elaborando presupuestos. *Fijando objetivos para el futuro. *Estableciendo medición detallada para alcanzar *objetivos. *Asignando de recursos.	Liderar a una organización hacia el cambio constructivo: *Fijando una orientación. *Construyendo una visión del futuro. *Elaborando estrategias para generar los cambios que son necesarios
Desarrolla la capacidad para cumplir con su plan mediante la organización y la dotación de personal. *Estructura organizacional *Conjunto de cargos para cumplir los *requerimientos. *Puestos con individuos calificados. *Delegación de responsabilidades *Ideación de sistemas para monitorear	La actividad de liderazgo equivalente es alinear a las personas. *Comunicar la nueva orientación a quienes *pueden crear coaliciones, *Comprender la visión *Comprometerse con su logro.
Aseguran el logro mediante el control y la resolución de problemas: *Monitoreando con cierto detalle los resultados en relación con el plan. *Identificando desviaciones. *Planificando y organizando la resolución de los problemas	El logro de la visión requiere: *Motivar e inspirar. *Consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta a pesar de los obstáculos el cambio

**Fuente:** Zaleznik (2004)

## 2.2.1 Relación del liderazgo con otras prácticas administrativas

La significativa y relativa importancia del liderazgo en la dirección de los grupos de personas y de las organizaciones, ha conllevado a diversos autores a relacionarlo con otras prácticas, conceptos y modelos administrativos de amplia discusión en la sociedad postmoderna.

**Tabla 11. Relación del liderazgo con otras prácticas administrativas.**

PRÁCTICA ADMINISTRATIVA	RELACIÓN CON LIDERAZGO
<p><b>Motivación</b></p> <p><b>Madrigal, (2005)</b> <b>Alvarado, Prieto</b> <b>Sánchez, &amp; Betancourt,</b> <b>(2009)</b></p>	<p>La investigación de liderazgo y las teorías examinadas anteriormente dependen en gran medida en el estudio de la motivación, lo que sugiere que el liderazgo no es tanto un conjunto específico de comportamientos de lo que es la creación de un entorno en el que las personas están motivadas para producir y avanzar en la dirección del líder.</p>
	<p>El uso de la motivación es una de las habilidades que el líder ha desarrollado y tiene que seguir desarrollando, ya que refuerza el trabajo de las personas hacia un mismo fin que incluye sus propios objetivos.</p>
	<p>La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes como los incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y los objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, entre otros. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.</p>
<p><b>Empoderamiento</b></p> <p><b>Peña, (2007) (Gill, Fitzgerald, Bhutani, Mand, &amp; Sharma, (2010)</b></p>	<p>En relación del liderazgo con el empoderamiento, el líder transformacional se diferencia de otros estilos, en especial del líder carismático, porque comparte su poder con los demás, sabiendo que aunque otro brille, él no deja de brillar.</p>
	<p>Los directores que exhiben comportamientos Liderazgo Transformacional (LT) son más propensos a aumentar el deseo de sus empleados para ser autorizados, independiente del contexto cultural. Los hallazgos ayudan a explicar los fracasos en los esfuerzos de organización para capacitar a los trabajadores, demostrando el papel crítico de los comportamientos de LT en el aumento de empoderamiento para los empleados (EDFE).</p>
<p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p><b>Horner, (1997), Robbins &amp; Coulter, (2009)</b></p>	<p>Con la aparición de los equipos, especialmente los equipos auto dirigidos, la cuestión del liderazgo surge en un contexto diferente de lo que tradicionalmente se ha considerado...La idea del liderazgo como una persona puede no ser apropiado debido al alto grado de colaboración, la naturaleza de los involucrados como fuerza de trabajo.</p>
	<p>Como el liderazgo está cada día más presente en el contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, la función del líder de guiar a los miembros de un equipo se ha vuelto cada día más importante. El rol de un líder de equipo es diferente de la función tradicional de liderazgo.</p>



<p><b>Coaching</b></p> <p><b>Hellriegel , Jackson, &amp; Slocum, (2009), Ely, y otros, (2010)</b></p>	<p>Un enfoque moderno para el desarrollo del liderazgo es el uso de coaches personales. El coaching significa que una persona proporciona retroalimentación y consejos personalizados a otra, con el fin de mejorar el desempeño del administrador y de la organización (Feldman, 2005).</p> <p>El liderazgo coaching refleja una dinámica evolutiva entre el cliente y el entrenador que es cualitativamente diferente de la mayoría de los enfoques de desarrollo de liderazgo y por lo tanto tiene un desafío particular para la evaluación. Este se ha convertido recientemente en un modo común de desarrollo de liderazgo (Kampa-Kokesch y Anderson, 2001).</p>
<p><b>Inteligencia emocional</b></p> <p><b>Goleman, La Inteligencia Emocional, (1996), Goleman (2004), Peña (2007)</b></p>	<p>Liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común. Y en términos del manejo de nuestra propia carrera, puede no haber nada más fundamental que reconocer nuestros más profundos sentimientos con respecto a lo que hacemos...</p> <p>El cociente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo.</p> <p>Un líder con inteligencia emocional es un líder carismático, posee claridad en sus emociones, capacidad para expresarlas a los demás, siendo generalmente un emisor y no un receptor de las mismas. Este líder se caracteriza por el valor de la sinceridad, y esta autenticidad es lo que lo diferencia del líder manipulador.</p> <p>Los fuertes vínculos entre las dimensiones de la inteligencia emocional y liderazgo transformacional confirma plenamente la fuerza que permite la inteligencia emocional como parte del temperamento de dirección o de la capacidad emocional que influye enormemente en los aspectos blandos de la organización.</p>
<p><b>Gestión por Competencias</b></p> <p><b>Alles (2004), Morden (1997)</b></p>	<p>El liderazgo como competencia es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fijar y controlar el logro de objetivos, motivar e inspirar confianza, tener valor para defender o encarnar creencias e ideas y manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad en el largo plazo.</p> <p>El liderazgo es una competencia fundamental de la organización. El liderazgo como competencia será en parte una función de cada uno de los rasgos y cualidades personales. Estos incluyen auto-confianza, la integridad (lo cual inspira confianza), y la iniciativa. Los líderes pueden ser capaces de demostrar eficacia y las habilidades sociales.</p>

<p><b>Gestión del Cambio</b></p> <p><b>Gill R., (2003), Hannah, Avolio, Luthans, &amp; Harms,( 2008)</b></p>	<p>El cambio no sólo debe ser bien administrado, sino que también requiere de un liderazgo eficaz para introducir con éxito y mantenerse. Se propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio que reflejan sus dimensiones cognitiva, espiritual, emocional y de conducta y requisitos. El modelo consta de visión, valores, estrategia, capacitación y motivación e inspiración.</p>
	<p>Los líderes de hoy se enfrentan a desafíos sin precedentes, las organizaciones luchan por adaptarse a las cada vez más rápidas tasas de cambio, tanto internamente como en el entorno externo en el que están inmersos. Tales desafíos de cambio no sólo los conocimientos, destrezas y habilidades de los líderes, pero quizás más importante aún, las auto-conceptualizaciones de sus capacidades de liderazgo y recursos psicológicos para satisfacer las crecientes demandas de sus funciones (Avolio y Luthans, 2006; Hooijberg, Hunt, &amp; Dodge, 1997, Lord &amp; Hall, 2005).</p>
<p><b>Gestión por Procesos</b></p> <p><b>Horner,( 1997), Páez &amp; Yepes, (2004)</b></p>	<p>El liderazgo no es tanto definir las características de un líder, sino que es el proceso de coordinación de esfuerzos y los movimientos juntos como un grupo. Este grupo puede incluir a un líder, per se, y su dinámica es dramáticamente diferente a las sugeridas por las teorías tradicionales. La gente, por lo tanto, no necesita ser motivada y dominada. En su lugar, todos se involucran en la actividad y supone desempeñar un papel activo en el liderazgo.</p>
	<p>En la complejidad del estudio del liderazgo, dadas las implicaciones que se presentan para que alguien se convierta en líder, muchos autores lo han descrito como un proceso, lo cual implica la integración de varios factores, como recursos, actores y etapas o momentos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, basada en autores citados en la tabla.

## 2.3 DE LOS SUPUESTOS DE LIDERAZGO

Como concepto el liderazgo tiene diferentes connotaciones acorde con el contexto que le asigna significaciones diversas. Para evitar tanta generalización se tiene en cuenta a Stodgil, retomado por Mendoza (2005) cuando utiliza once perspectivas obsérvese:

- Como una función de los procesos de grupo.
- Como parte de la personalidad.
- Como el arte de buscar consenso.
- Como la capacidad de influir.
- Como una forma de persuadir.
- Como conductas o comportamientos específicos.
- Como una relación de poder.
- Como un instrumento para obtener los objetivos.

- 
- Como un efecto de la interacción.
  - Como un papel o rol.
  - Como el inicio de una estructura.

Pero de manera concreta se entiende aquí el liderazgo como:

- Habilidad o capacidad de un individuo para influir o motivar a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Debe ejercer un rol de motivador del grupo.
- Entenderemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

La Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos parece ser no se sustrae en su proceso de evolución de la influencia de diferentes teorías de liderazgo:

## **2.4 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO**

### **2.4.1 Teoría de las Características**

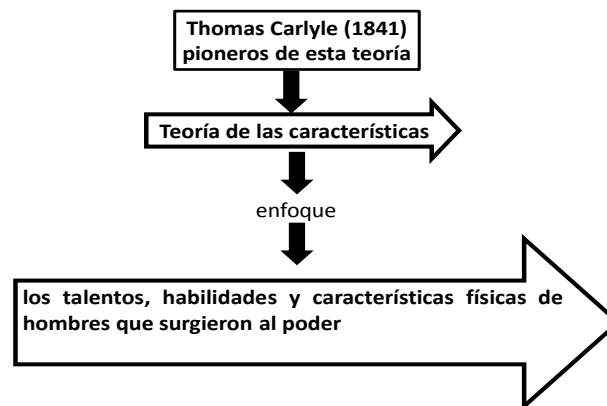
Intenta describir los distintos tipos de comportamiento y personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo. Es la primera definición académica de teoría de liderazgo - Thomas Carlyle (1841) es considerado uno de los pioneros de esta teoría, usando como enfoque los talentos, habilidades y características físicas de hombres que surgieron al poder.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que antes nos proporcionaba el símbolo paterno. Como conceptualizábamos a nuestro padre (como un ser perfecto e infalible), reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Ya no se piensa que estas habilidades sean supernaturales sino comunes a todos aunque se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más,

trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

¿Por qué el modelo de las características no ha probado ser mejor para explicar el liderazgo? Podemos sugerir al menos cuatro razones. Pasar por alto las necesidades de los seguidores, generalmente no puede poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto (por ejemplo, ¿son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad en uno mismo?) e ignora los factores situacionales. Estas limitaciones han llevado a los investigadores a mirar en otras direcciones. Aunque ha habido algún resurgimiento del interés en las características durante la década pasada un gran movimiento de alejamiento de éstas dio inicio a principios de la década de los cuarenta. La investigación sobre liderazgo que va de finales de la década de los cuarenta hasta mitad de la década de los sesenta enfatizó los estilos preferidos de comportamiento que demostraban los líderes.



Fuente: Elaboración Propia basado en Thomas Carlyle (1841)

Figura 4. Teoría de las Características.

**Tabla 12. Teoría de las Características**

<b>TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS</b>	
La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo.	(Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990).
Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio	(Dessler 1979).
Halló que: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados	(Ghiselli).
Cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor,	(Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979; Stogdill, Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983).

**Fuente:** Elaboración Propia basado en Thomas Carlyle (1841)

### 2.4.2 Teoría de comportamiento y estilos

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.

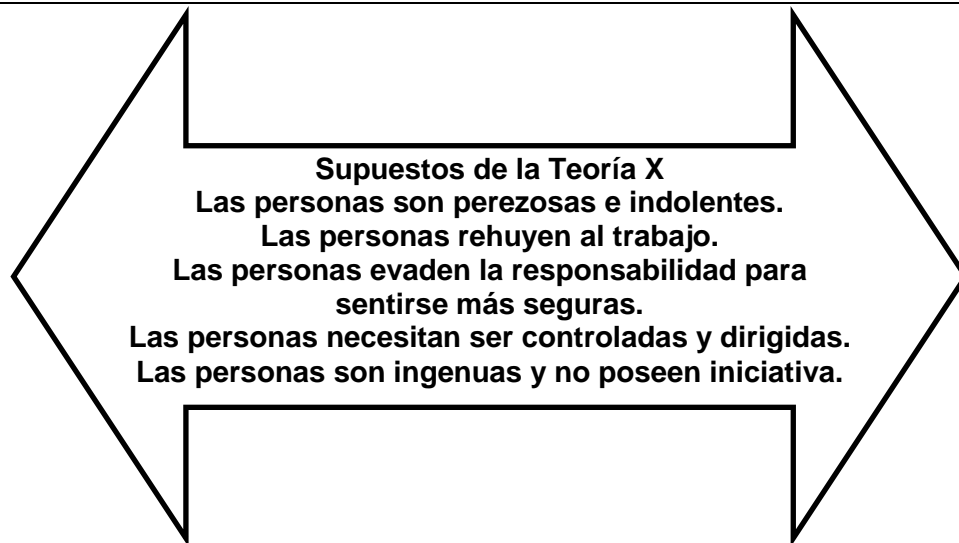
---

La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.

La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.

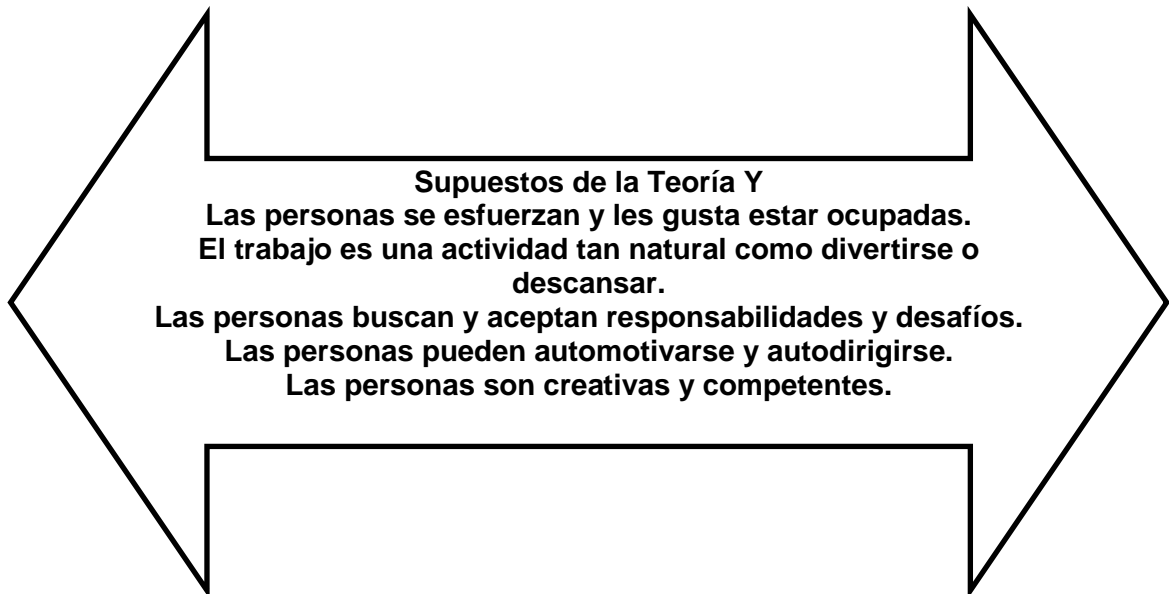
En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo de Herbert A. Simón.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones. McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).



Fuente: Elaboración propia basado en McGregor 2005

Figura 5. Supuestos de la teoría de la X.



Fuente: Elaboración propia basado en McGregor 2005

Figura 6. Supuestos de la teoría de la Y.

**Tabla 13. Estudios de la teoría del comportamiento.**

<b>Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio</b>	<b>Los estudios de la Universidad de Michigan</b>	<b>Los estudios escandinavos</b>
<p>La estructura de inicio: Se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica en estructura de inicio, podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.</p>	<p>El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron “orientación al empleado y orientación a la producción”.</p>	<p>Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.</p>
<p>La consideración: Se describe como la medida en la cual, es probable que una persona tenga relaciones de trabajo, caracterizada por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados o interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales</p>	<p>Los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.</p>	<p>Mientras las conclusiones iniciales deben ser guardadas hasta encontrar más evidencias que las confirme, parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo, tienen más subordinados satisfechos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Mendoza (2005)



**Tabla 14. Teoría del Comportamiento.**

<b>Teoría del comportamiento</b>	
<b>Premisa</b>	El estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto.
<b>Precusores</b>	Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Investigadores de la Universidad de Ohio, Rensis Likert.
<b>Aportes</b>	<p>Lewin, Lippit y White identificaron tres estilos básicos de liderazgo: Autócrata, Laissez – Faire y demócrata.</p> <p>Mc Murry compara las características del líder autócrata benevolente y el demócrata.</p> <p>Investigadores de la Universidad de Ohio estudiaron el efecto de varios estilos de liderazgos sobre el desempeño del grupo y la satisfacción en el puesto, identificando dos dimensiones en las cuales están interesados los gerentes: La estructura de iniciación y la consideración.</p> <p>Likert catalogó cuatro estilos de liderazgos desde siete características operativas: 1) Explotador o autoritario, 2) Benevolente – autoritario. 3) Consultivo, 4) Grupo participativo.</p>
<b>Conclusiones</b>	El líder que se centra en el trabajador, desarrolla relaciones abiertas y amistosas con sus empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales; en tanto que si está orientado al puesto, el líder realiza su labor, fundamentado en la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación de desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

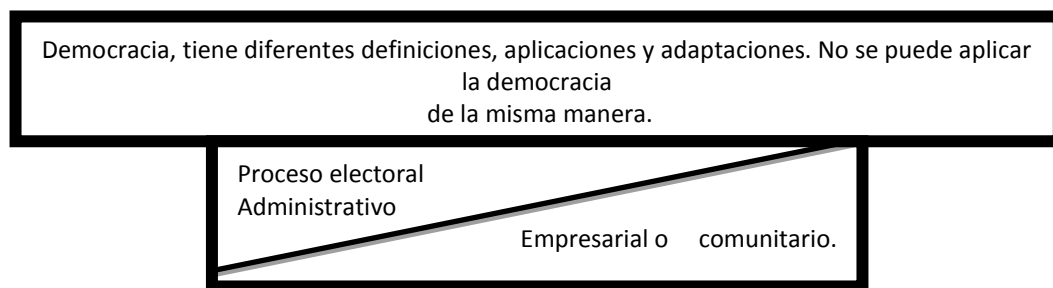
**Fuente:** Elaboración propia basado en los autores de la tabla

#### **2.4.2.1 Tres estilos básicos de liderazgo (Lewin, Lippit y White)**

**2.4.2.1.1 Democrático:** En el clima democrático, se caracteriza por un líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay

que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

¿Cómo se comporta un Líder Democrático? Decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

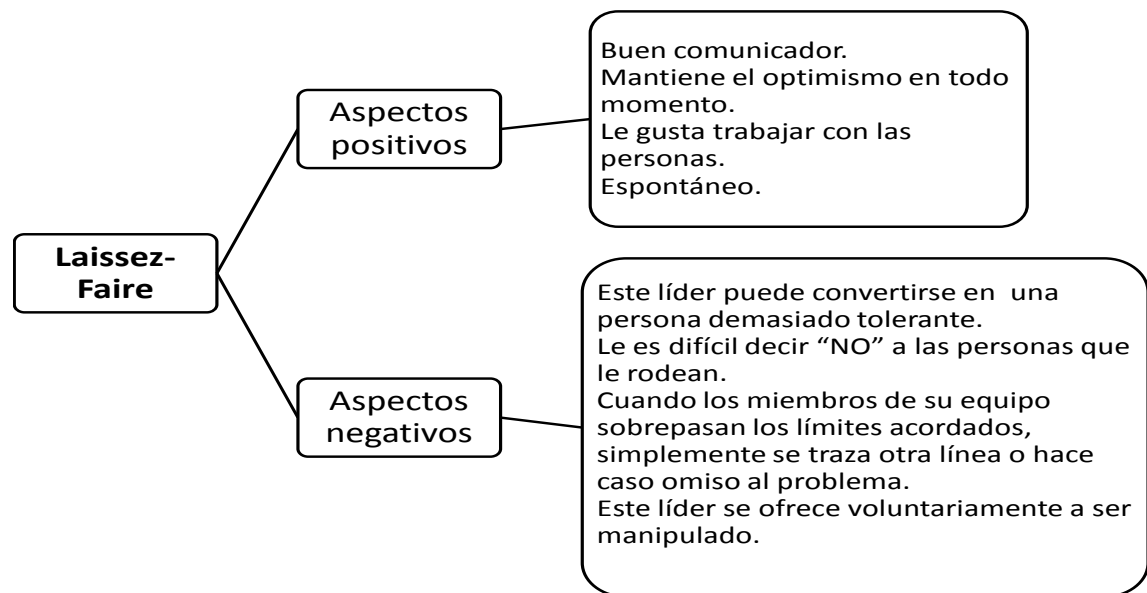


Fuente: Elaboración propia basado conceptos de Lewin, Lippit y White

**Figura 7. Aplicación de la democracia.**

**2.4.2.1.2 Laissez-faire (liberal / deje hacer):** El clima laissez-faire o liberal, se caracteriza por un líder que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

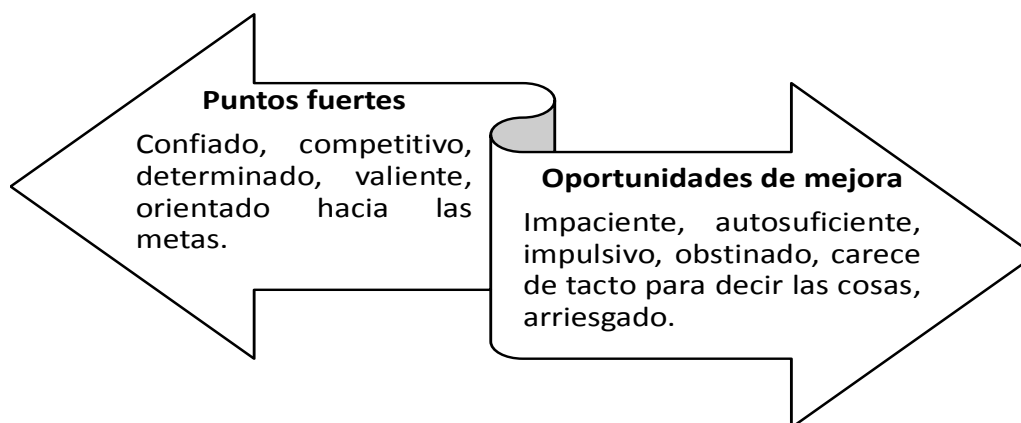
¿Cómo se comporta un Líder Laissez-Faire? Ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva. ¿Cuándo es bueno? Cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.



**Fuente:** Elaboración propia basado en definición conceptual del Laissez faire de Lewin, Lippit y White (1953)

**Figura 8. Estilo Laissez Faire.**

**2.4.2.1.3 Líder Autocrático:** Este tipo de líder se concentra en gobernarse a sí mismo, en otras palabras que el poder ilimitado se concentre principalmente en una sola persona, teniendo el poder de tomar las diferentes decisiones ella sola, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar. Es caracterizado por ser el líder el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. ¿Cómo se comporta un **Líder Autocrático**? Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.



Fuente: Elaboración propia basado en definición conceptual del líder autocrático

Figura 9. Puntos fuertes y oportunidades del Líder Autocrático.

Tabla 15. Estilos de liderazgo

Liderazgo	Características	Tipos
<b>Autocrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No necesita al grupo para tomar decisiones</li> <li>Asume toda la autoridad y responsabilidad</li> <li>A veces puede verse como una autocracia benévola</li> <li>Corre el riesgo de crear resentimiento</li> <li>El liderazgo autocrático estimula el paternalismo y la dependencia limitando las posibilidades de desarrollo de los miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El que simplemente da órdenes.</li> <li>El que usa la alabanza y exige lealtad.</li> <li>El que hace sentir a sus seguidores que participan realmente en las decisiones, aunque solamente hacen lo que él (ella) quiere.</li> </ul>
<b>Democrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La igualdad</b> consiste en que el poder primario está igualmente repartido, que nadie tiene más poder decisorio que otro.</li> <li><b>La equidad</b> implica igualdad en el poder de decisión para que todos participen y no concentrar el poder.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La representatividad</b> se complementa con la equidad y con la funcionalidad. Lo esencial en la organización democrática es este carácter de representatividad, que no es más que la participación masiva que se da en el ejercicio del poder.</li> <li>• <b>La funcionalidad</b> quiere decir que el ejercicio de la democracia debe traducirse en procesos, sistemas y decisiones que permitan una administración eficiente, que haga posible obtener los objetivos sociales.</li> </ul>
<p><b>Laissez-Faire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dejar en manos de los subordinados la autoridad</li> <li>• El líder es simbólico</li> <li>• No orienta al grupo</li> <li>• Solo aparece cuando es necesario tratar con personas diferentes al grupo, o cuando necesita obtener alguna información.</li> <li>• Se crea y se siente un ambiente de mucha libertad, pero en realidad lo que existe es una situación en que se espera que todo resulte bien contando con la capacidad de acierto de los subordinados.</li> <li>• Cada quien obra según mejor le parece. No se establece un nivel de exigencia o de presión.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia basado en Lewin, Lippit y White (1953)

**2.4.2.2 Teoría Conductual: Malla Administrativa:** Está basado en la teoría del comportamiento. El modelo fue desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en (1964). Este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base a los estudios de Ohio y Michigan en la cual se pueden identificar 81 estilos diferentes de liderazgo, al entrecruzar dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente.

Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. El mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. La principal crítica es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias. Hay pocas evidencias que sustenten que un estilo del tipo 9,9 sea el más eficaz en todas las situaciones.

**2.4.2.3 La Malla Gerencial:** Blake y Mouton (1973) realizan una evaluación de las teorías expuestas por los centros de investigación de las universidades descritas anteriormente y proponen una estructura bidimensional para visualizar los estilos de liderazgo predominantes asumidos por un líder en su interacción con un grupo de trabajo. Este

modelo es conocido como “Malla Gerencial”, “Rejilla Gerencial”, “Grid Gerencial” o “Cuadrícula Gerencial” y es representado gráficamente a partir de dos dimensiones análogas a los estudios que le antecedieron: preocupación por las personas y preocupación por las tareas. Según Páez & Yepes (2004), las características de estas dos dimensiones pueden describirse de la siguiente forma:

**Tabla 16. Dimensiones de la Malla Gerencial.**

<p><b>Interés por las personas.</b></p>	<p><b>Conductas del líder orientadas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores dentro de la organización, quienes a su vez están luchando por lograr sus propias metas. De esta forma el líder se preocupa por alinear estos intereses con los de la organización creando un clima favorable, basado en el compromiso, la confianza, las buenas relaciones de trabajo y relaciones sociales.</b></p>
<p><b>Interés por la producción</b></p>	<p>Indica la preocupación del líder por realizar las actividades programadas y lograr las metas de la organización. En este caso el líder está orientado en lograr los resultados, y para esto no sólo prioriza altamente los objetivos, sino que estructura todas las actividades, indicadores y normas necesarias, para cumplir los objetivos propuestos de manera efectiva.</p>

**Fuente:** Elaboración propia basado en Páez & Yepes (2004)

La Malla Gerencial, tal como se describe en la, se representa en un plano cartesiano en forma de una rejilla compuesta por nueve celdas, donde en el eje vertical se ubica la dimensión “preocupación por las personas” y en el eje horizontal se coloca la dimensión “preocupación por las tareas”. Los ejes poseen una división de nueve puntos donde “uno” es el grado más bajo de “preocupación” y “nueve” es del más alto.

Con la disposición esquemática de la Malla Gerencial, la interacción de las dos dimensiones permite identificar un conjunto de cinco coordinadas esenciales: 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 y 9.9, las cuales indican los estilos de liderazgo propuestos por Blake y Mouton

(1973). Las características y las implicaciones conductuales en la dinámica grupal de estos estilos, se pueden apreciar en forma detallada.



Fuente: Blake y Mouton (1973)

Figura 10. Malla Gerencial.

Tabla 17. Estilos de liderazgo de la Malla Gerencial.

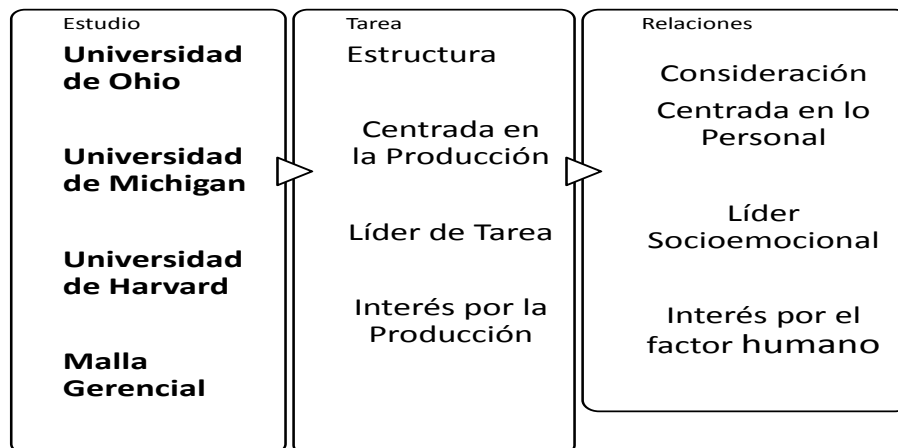
ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACIÓN	FRONTERAS INTERGRUPALES
<b>1.1. Gerencia Pobre</b>	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupal.
<b>1.9. Gerencia de Club Campestre</b>	Alta preocupación por las personas. El énfasis en las tareas es mínimo.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
<b>9.9. Gerencia de Equipo</b>	Estilo de excelencia. Alto interés por la producción y por las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad buena disposición para un manejo constructivo de problemas.

<b>5.5. Gerencia a la mitad del camino</b>	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorratesos y adaptación para mantener la paz.
<b>9.1. Gerencia de tarea</b>	Mínima preocupación por las personas. El interés en las tareas es alto.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupal. Susplicacia y desconfianza recíproca. Actitud de ganar/perder.

Fuente: Adaptación de Chiavenato (2009)

De acuerdo con Páez & Yepes (2004), este modelo se ha usado bastante en capacitaciones empresariales, principalmente en Estados Unidos, en la identificación de mecanismos que pudieran emplear los gerentes para contribuir eficazmente a lograr los propósitos organizacionales por medio de su estilo. También resaltan estos autores que se han utilizado para estudiar y caracterizar el dinamismo y la eficiencia de los diferentes estilos de dirección frente a un equipo.

Se considera importante destacar que entre los estudios realizados en las universidades de Ohio, Michigan y Harvard, así como la malla gerencial propuesta por Blake y Mouton (1973), se presenta una congruencia de dos dimensiones que permiten explicar el comportamiento del líder: una enfocada en las tareas y la otra en las relaciones con las personas, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

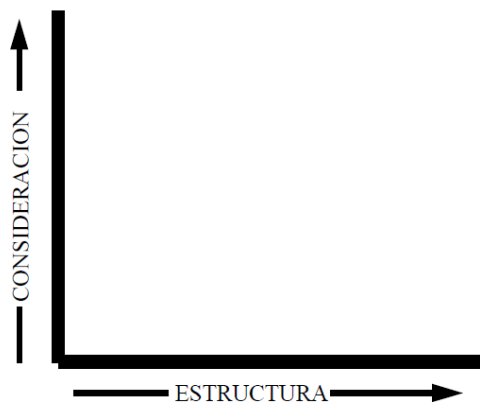


Fuente: Elaboración propia a partir de Sepúlveda (2009)

Figura 11. Dimensiones de los estudios universitarios y la Malla Gerencial.



Los investigadores de la universidad de Ohio encontraron que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones precisas y distintas, lo que implica que un gerente puede usar un poco de ambos, mucho de uno y poco de otro o cualquier combinación de diferentes grados de ambos. Mendoza (2005) representa esta estructura de la siguiente manera:



Fuente: Mendoza (2005)

### Figura 12. Factores de Liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio.

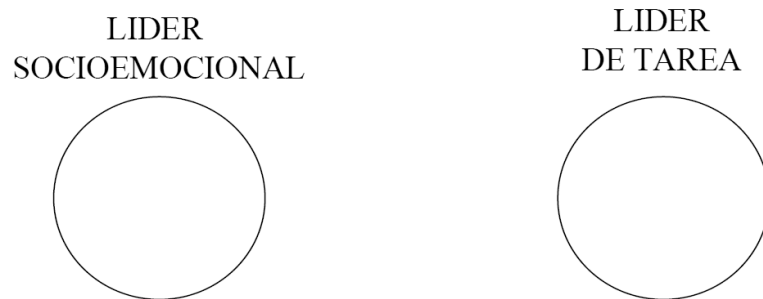
De los estudios de la Universidad de Michigan surgió “El Estilo Continuo de Michigan”, que sugiere que el comportamiento del líder puede ser percibido desplazándose del extremo “Centrado en el personal” hacia el extremo “Centrado en la Producción”. Michigan sugiere que cuanto más centrado en el empleado sea el comportamiento de un gerente, tanto menos estará centrado en producción. Veamos como Mendoza representa este estudio.



Fuente: Mendoza (2005)

**Figura 13. El “Estilo Continuo de Michigan”.**

Los estudios de la universidad de Harvard demostraron que el líder de tareas y el líder socio emotivo son dos especies diferentes como lo representa Mendoza en la siguiente figura:



Fuente: Mendoza (2005)

**Figura 14. Tipos de líderes según la Universidad de Harvard.**

### 2.4.3 Clasificación de las definiciones del liderazgo.

Según Páez & Yepes (2004), el Centro de Liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia realizó en el año 2002 una investigación en la que se consultaron alrededor de 400 fuentes de diferentes autores que han tratado el tema de liderazgo. A partir de este trabajo, se logró extraer cerca de 100

definiciones explícitas que se clasificaron de acuerdo con la forma como los autores se referían al tema. De esta forma, la clasificación de las definiciones de liderazgo, citada por Páez & Yepes (2004), se efectuó de acuerdo con las siguientes referencias:

**2.4.3.1 Liderazgo como una característica personal:** El concepto de liderazgo ha estado rodeado de una capacidad sobrenatural; el líder era el individuo facultado con una serie de atributos o características que lo convertían en un ser superior.

Algunos autores que conceptúan sobre el liderazgo como una característica inherente a determinadas personas se refieren a éste como carisma.

**Tabla 18. El liderazgo basado en características personales.**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
<b>El liderazgo Características Personales</b>	Estudios sobre características personales: muchas características personales contribuyen al ejercicio del liderazgo.	<i>Peter G. Northouse</i>
	Fenómeno grupal que genera mayor eficacia cuando el gerente comparte el liderazgo con los subordinados.	<i>Paulo Roberto Motta</i>
	Existen cuatro variables relacionadas con liderazgo: características del líder, de los seguidores, de la organización y el medio social, económico y político.	<i>Douglas Mc Gregor</i>
	Cualidad personal y también un fenómeno situacional hacia un propósito.	<i>Joan Ginebra</i>
	Cualidad proveniente de una doble sensibilidad: hacia las personas y hacia los objetivos de la organización.	<i>J.L. Bergeron</i>
	Es un proceso, un conjunto de atributos que se originan en la capacidad para lograr que la gente escuche y siga.	<i>Robert Reich</i>
	Liderazgo carismático basado en una meta idealizada, compromiso personal para lograrla, poco convencionalismo y gestión del cambio.	<i>Conger &amp; Kanungo</i>
	Comprende todo un conjunto de cualidades diferentes.	<i>Hedrick L. Smith</i>

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.2 Liderazgo como un comportamiento:** La clave del éxito del liderazgo radica en la conducta del líder que explica las características y su manifestación a través de un patrón consistente y permanente de comportamiento.

**Tabla 19. El liderazgo basado en la conducta**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
<b>Liderazgo Basado en la conducta</b>	Estilo de comportamiento.	Kurt Lewin
	Competencia a través del comportamiento del líder a partir de su visión, comunicación y confianza.	Bennis & Nanus
	El comportamiento del líder es la motivación y la satisfacción al grado de propiciar el logro de metas y clarificar la trayectoria para alcanzarla.	Robert House
	Variables básicas del liderazgo: rasgos de personalidad y los factores situacionales o grupales.	Kimball Young
	Desde el enfoque del estilo enfatiza el comportamiento del líder.	Peter G. Northouse
	Liderazgo es cuestión de carácter donde el líder fija el camino y lo cumple.	Hammer & Champy

**Fuente:** Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.3 Liderazgo como una habilidad:** Asociación del liderazgo con el uso de unas habilidades o destrezas, donde habilidad se entiende como la capacidad que caracteriza al actuar y que se revela en el momento requerido; es decir, se asume en este contexto como un saber hacer.

**Tabla 20. El liderazgo como una habilidad.**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
<b>Liderazgo como una habilidad</b>	Capacidad de una persona para influir, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de una organización de la cual es miembro.	Robert House
	Influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta.	R. Tannenbaum; Irving Weschler; Fred Massarik
	Habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para el logro de las metas de la	Andrew Dubrin

	organización.	
	Uso del poder; influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión.	Bennis & Nanus
	Influencia en otros, que produce cierto esfuerzo cooperativo y guía la búsqueda de metas que van más allá de los intereses personales.	Bolman Lee & Deal Terrence
	Capacidad de movilizar recursos a fin de despertar, comprometer y satisfacer las necesidades y motivaciones de sus seguidores.	James Mac Gregor
	Los verdaderos líderes son verdaderos desarrolladores de talento.	Tom Peters
	Capacidad formativa que tiene el líder. El dominio del cambio demanda la habilidad de tomar decisiones.	Vroom & Yeton
	Habilidad de aplicar principios a los problemas.	Stephen Covey
	Habilidad para decidir lo que se debe hacer, y luego, para lograr que otros quieran hacerlo.	Dwight Eisenhower

Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.4 Liderazgo como una función:** El liderazgo se ve como un rol que debe desempeñar el líder, convertida en su principal responsabilidad, para realizar un proceso con varios objetivos a la vez que implica la socialización de la meta, la integración y motivación del personal a cargo y la consecución de resultados.

**Tabla 21. El liderazgo como una función.**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
<b>Liderazgo como una función</b>	Es una responsabilidad, no es rango, privilegios, títulos o dinero.	Peter Drucker
	Método que se ocupa del cambio, diferente a gestión que trata lo complejo.	John Kotler
	Es desempeño, no posición; consiste en algo más de lo que se dice y hace.	David Davenport
	Función responsable y vital, no tanto un acto heroico.	Leonard Sayles
	Actividad, no una posición o característica personal, con empoderamiento a la gente para enfrentar y avanzar en los retos de una adaptación.	Ronald Heifetz
	Arte de saber cuál función se requiere y realizarla bien.	John Adair
	Actividad motivacional de las personas para que desarrollen labores directivas.	María Nuria Chinchilla
	Las personas no perciben la influencia que se ejerce sobre ellas; el poder es una condición esencial de la empresa.	Blake & Mouton

	Crear deliberadamente acciones que las personas realizan de manera planeada para cumplir el programa del líder.	Phil Crosby
--	---	-------------

Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.5 Liderazgo como una relación:** La relación es la correspondencia entre dos personas que se sitúan en un mismo tiempo y espacio que presenta características y condiciones dependiendo estrictamente del grado de evolución de la interacción dada.

La participación de los seguidores en el ejercicio del liderazgo, ha generado que algunos autores enfatizen en la calidad de las relaciones y en su papel cuando se pretenden lograr las metas.

**Tabla 22. El liderazgo como una relación.**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
<b>El liderazgo como una relación</b>	Interacción entre dos o más miembros de un grupo que se involucran en la estructuración de una situación, y sus percepciones y expectativas.	Bass & Stodgill
	La influencia interpersonal orientada a lograr metas se alcanza a través de la comunicación.	Andrew Dubrin
	Influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de objetivos y mediante la comunicación humana.	R. Tannenbaum
	Relación de influencia entre personas que dependen unas de otras para el logro de objetivos mutuos.	Hollander
	Relación personal en la que un individuo dirige, coordina y supervisa a otros en la ejecución de una tarea común.	Fred Fiedler
	Relación recíproca entre aquellos que deciden conducir y aquellos que deciden seguirlos.	Jim Couzes
	Poder de las relaciones interpersonales, y al fin de cuentas, un juego de relaciones personales.	Tom Peters
	Es cuestión de relación y no simplemente una cuestión de carácter.	Joseph Boyett

Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.6 Liderazgo como un arte:** El arte se considera como aquello que “*hay que saber hacer*”. Se encontraron pocas definiciones, dentro de las cuales las más representativas se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 23. El liderazgo como un arte.**

Liderazgo como un arte	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
	Arte de saber cuál de las funciones del líder se requiere, y realizarla bien.	John Adair
	Arte de inducir a otros a hacer lo que uno quiere que ellos hagan.	Bundel
	Es mucho más un arte, una creencia, un estado del corazón, que una serie de cosas por hacer.	Max de Pree

Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

**2.4.3.7 Liderazgo como un proceso:** Bajo esta categoría, el liderazgo implica integración de varios factores como recursos, actores y etapas. En el siguiente cuadro, se observan algunos autores sobre este liderazgo:

**Tabla 24. El liderazgo como un proceso.**

	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	AUTOR
	Proceso de descubrimiento continuo.	Tom Peters
	Proceso de ser percibido por otros como líder.	Lord y Maher
	Proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, sin coerción.	John Kottler
	Proceso que muestra a los colaboradores el camino a seguir, para hallar un sentido a los que hacen y lograr los propósitos.	Alfredo Gorrochotegui
	Proceso en el cual el líder induce a un grupo a perseguir los objetivos.	John Gardner
	Proceso que se da en grupos donde un miembro influencia y controla el comportamiento de los otros, a través de una meta común.	Michener, De Lamater y Schwartz
	Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos organizacionales a través del cambio.	Lussier & Achua
	Proceso iterativo que ocurre en todos los niveles organizacionales, y sucede todo el tiempo.	Sloan del MIT

Fuente: Elaboración propia, basada en Páez & Yepes (2004)

#### **2.4.4 Teoría del Liderazgo Transaccional**

Esta teoría surge en los 70 con la teoría del intercambio social, y tienen como foco la interacción que se genera entre el líder y sus seguidores; basada en el intercambio de beneficios que se entregan y reciben mutuamente, así, por ejemplo, el líder cumple con las expectativas de los seguidores y logra metas, mientras que sus seguidores le dan el estatus, estima e influencia (Ayoub, 2011). Esta teoría muchos la consideran neo-situacional, por lo cual en ciertas ocasiones no es diferenciada como un enfoque particular. Según Palomino (2009) bajo esta teoría se concibe el liderazgo como “una relación de influencia instrumental en la que el colaborador desarrolla un comportamiento acorde con lo deseado por el líder, con el único objetivo de recibir algo a cambio”.

Según Bass & Bass (2008), el liderazgo transaccional enfatiza el intercambio que se produce entre un líder y sus seguidores. Este intercambio consiste en formar la dirección del líder o la discusión mutua con los seguidores acerca de los requisitos para alcanzar los objetivos deseados. Alcanzar los objetivos aparecerá psicológica o materialmente gratificante. Si no se pasa por alto o perdonado, el fracaso traerá decepción, excusas, la insatisfacción y el castigo psicológico o material. Si la transacción se produce y las necesidades de líder y el seguidor se cumplen, y si el líder tiene el poder formal o informal para hacer que él o ella refuerza el desempeño exitoso.

En la dinámica de intercambio que se da en la relación líder-miembro, se presenta una interrelación en la cual se identifican dos tipos de relaciones: las que se caracterizan por un mayor compromiso, desempeñando un rol más activo y cumpliendo con funciones más allá de las establecidas para su cargo, que han sido denominadas relaciones de grupo interno; y las que se caracterizan por cumplir un rol limitado a las labores del cargo, denominadas relaciones de grupo externo (Páez & Yepes, 2004).

Para Burns (1978) citado por Bass & Stodgill (1990) y más adelante por otros autores como Páez & Yepes (2004), la teoría transaccional se concibe como una relación de intercambio caracterizada por gratificaciones en un espacio político y expresadas en forma de premios para lograr un mayor rendimiento en sus labores. De esta forma, las transacciones tiene una connotación de costo – beneficio, y se defiende la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo siempre y cuando el recurso que



proporciona el líder sea valioso para el grupo; en caso contrario cuando el trabajo y el ambiente del grupo no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias para la eficacia con sus seguidores, el líder compensaría dichas deficiencias.

De acuerdo con los postulados anteriores, los componentes o factores del liderazgo transaccional.

**2.4.4.1 Mecanismos de motivación del liderazgo transaccional:** Bass explica el fenómeno motivacional que se da en el Liderazgo Transaccional basándose en la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom. Este liderazgo intervendría o se relacionaría con lo que Vroom llamó “force on a person to exert a given amount of effort in performance of his job” (Vroom, 1964, Pág. 284, en Bass, 1985, pág. 11).

Vroom (Davis y Newstrom, 1991) explica que la motivación es producto de tres factores, a saber: valoración de la recompensa deseada (valencia), probabilidad de que el esfuerzo que se realice produzca un desempeño exitoso (expectativa), y estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

El concepto de valencia de Vroom se refiere a la fuerza de preferencia por recibir una recompensa de una persona. Se trata de una expresión a nivel de deseo para alcanzar una meta. Esto nos sitúa en el área subjetiva de un individuo, es decir, la valencia es única para cada empleado, está condicionada por su experiencia y varía a lo largo del tiempo. La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo producirá la realización del objetivo. Vroom señala que se presenta en términos de probabilidad y que está relacionada con la auto-percepción de eficacia del individuo. La instrumentalidad representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado bien su trabajo.

Bass (1985) comparte los principios teóricos de Vroom, y considera que el líder transaccional al motivar a las personas tiene dos posibles caminos a seguir: primero, afectar la confianza o probabilidad subjetiva de las expectativas del seguidor, reconociendo e intentando influir en la percepción que el empleado tiene de las valencias, recompensas y la probabilidad de recibirlas. Segundo, trabajar para fortalecer tanto el

valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensas.

Bass (1985) señala que el impulso hacia la acción para obtener el desempeño esperado (motivación transaccional) que describe las variables más importantes postuladas por Bass en la motivación del Liderazgo Transaccional. Estas afectarían las consecuencias dependientes del esfuerzo del seguidor y el desempeño esperado. Ahora bien, como la conexión entre esfuerzo y recompensa generalmente es incierta, es fundamental que el líder transaccional trabaje sobre la confianza del seguidor. Bass enfatiza que los niveles de confianza de los seguidores están con relación con el esfuerzo que se está dispuesto a realizar. Los empleados evaluarán del costo-beneficio de su comportamiento en el trabajo. Si el beneficio percibido justifica el costo a invertir, lo más probable es que estarán dispuestos a realizar el esfuerzo. Bass señala que esta es la forma en que el esfuerzo esperado se traduce en desempeño esperado, en el proceso transaccional (Bass, 1985). Según Bass (1985), el rol específico del líder transaccional en este tema y su efecto en la motivación, viene dado por varios comportamientos, que pueden ser descritos en la relación supervisor-subordinado:

- Reconocimiento y clarificación del rol y requerimientos de la tarea. El líder transaccional establece claramente qué y cómo deben estar dispuestos los subordinados para realizar su rol, los costos que esto implica y las consecuencias futuras.

Este comportamiento del líder, se relacionaría con los niveles de confianza de los seguidores, es decir, la clarificación del rol daría suficiente confianza al subordinado, para atreverse a desplegar el esfuerzo necesario.

- Reconocimiento de lo que el subordinado quiere obtener por su trabajo, sus necesidades y deseos. Lo importante de esto, es que no basta el simple reconocimiento, sino que el líder transaccional además clarifica cómo estas necesidades y deseos serán satisfechos en el futuro. Bass (1985) agrega que esto entrega un sentimiento de dirección en el subordinado.
- Intercambios de recompensas y promesas de éstas, por el posible esfuerzo del seguidor.

➤ Responsabilidad a los intereses del seguidor, si éstos pueden alcanzarse con su trabajo. Bass, sostiene que paralelamente a este proceso, el líder reconoce las necesidades del seguidor y a su vez detalla de qué manera serán satisfechas en el intercambio. Todo esto, hace que la consecuencia designada tenga suficiente valor para el seguidor, lo que también contribuye al esfuerzo desplegado. Bass señala que éste es el proceso motivacional del Liderazgo Transaccional (Bass, 1985). De lo planteado se deduce que los líderes transaccionales tienden a analizar las necesidades de sus seguidores y sobre esto construyen un conjunto de metas basándose en el esfuerzo racionalmente esperado. Por lo tanto, tales líderes no cuestionan las metas de la organización y se concentran sobre el compromiso-control. El foco de ellos es sobre el proceso, no sobre la sustancia del tema.

**2.4.4.2 Liderazgo transaccional y Reforzamiento Contingente:** El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990).

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

- Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la completación de una tarea.
- El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
- El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:

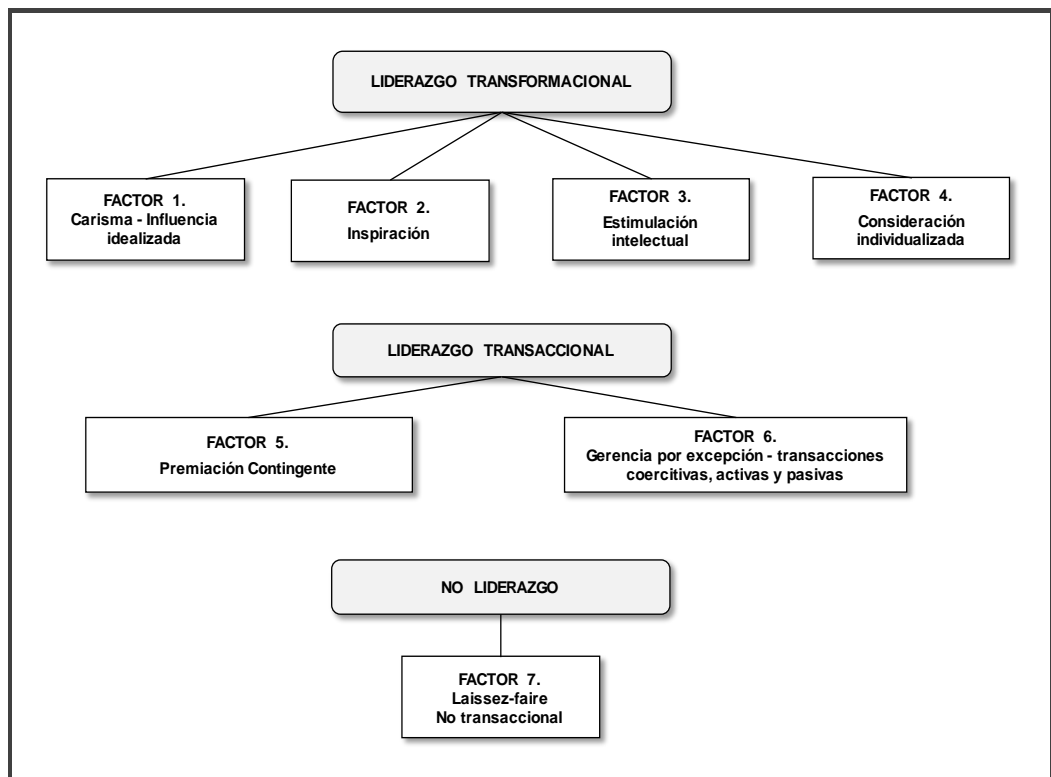
- Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta.

Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.

- Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.
- El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas. En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de Reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990).
- Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.
- Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción.

## 2.4.5 Teoría del Liderazgo Transformacional

Por su parte, el liderazgo transformacional no sólo busca el logro de objetivos, sino que dota de sentido este proceso para los participantes. Este tipo de liderazgo procura el crecimiento de los seguidores, elevando sus estándares morales y sus capacidades, además de responder a las necesidades e intereses de los miembros del equipo (Daft, 2006). Palomino (2009; citando a Bass, 1985, p.12) menciona que el liderazgo transformacional se concibe como “un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados; intentando que los seguidores trasciendan su propio interés y expandiendo su cartera de necesidades”.



Fuente: Northouse (2010)

Figura 15. Liderazgo Transformacional.

En el Liderazgo Transformacional, los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse. Esta es una tarea del liderazgo transformacional. A diferencia del líder transaccional, quien práctica el reforzamiento contingente de los seguidores, el liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores. El liderazgo transformacional puede ser directivo y participativo (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007).

Según Peris (1998), para Bass (1984, 1996), Bass y Avolio (1988, 1990, 1994), este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Además resalta esta autora el aporte de Burns (1978) quien sostiene que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”.

**Tabla 25. Componentes del Liderazgo Transaccional.**

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Premiación contingente	El líder acuerda con sus seguidores las tareas y recompensas; de esta forma, premia a los seguidores por el esfuerzo, el buen rendimiento y el logro de los objetivos establecidos.
Administración por excepción activo	El líder controla y evita que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas. Para esto busca medidas correctivas, está constantemente coordinando la actuación de los seguidores concentrándose más en las fallas, los errores y las irregularidades.
Administración por excepción pasivo	Este factor describe al líder que sólo aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido, o cuando no se satisfacen los estándares esperados y sólo cuando no hay solución interviene en el asunto.
Laissez Faire	En este caso no se ejerce ningún liderazgo representando una ausencia del mismo. El líder no interviene: no asume responsabilidades, evita tomar decisiones, no se compromete y se oculta cuando le necesitan. Normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa.

**Fuente:** Bass & Stodgill (1990)

De manera complementaria, Bass & Avolio (2004) sostienen que los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo que se ha previsto originalmente y muchas veces incluso más de lo que se creía posible. Establecen expectativas más

exigentes, suelen alcanzar rendimientos más altos y establecen intercambios sencillos o acuerdos con sus colegas y seguidores. Se comportan de maneras de lograr los mejores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes identificados en este modelo, tal como se observa en la tabla 25.

Crawford (1995) citado por Peris (1998), califica el liderazgo transformacional como un paradigma emergente que requiere un cambio simple: valorar al empleado por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez aumentar los intereses del colectivo.

En este sentido, Crawford (1995) propone el siguiente conjunto de características que definen la personalidad del líder transformacional:

- Creativo. Desafío al status quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
- Interactivo. Postura abierta con los seguidores y escucha con interés que permita el crecimiento de éstos. Esta interacción no es negociable.
- Visionario. Comunica la visión organizacional y espera que sea compartida por todos.
- Empowering. Término recíproco al poder. Promociona la responsabilidad en todos.
- Apasionado. Se muestra apasionado con los seguidores y con el trabajo; esto le permite mantener un compromiso fuerte con la visión.
- Ético. Desarrollan la capacidad de hacer lo correcto en cada momento.

Por otro lado, Bass (1990) y Bass y Avolio (1990) de acuerdo con Peris (1998), desarrollaron el MQL Multifactor Leadership Questionnaire – como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo.

**2.4.5.1 Liderazgo transformacional de Kouzes y Posner:** Kouzes & Posner (2005; 36,37) observaron en profundidad el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, y reconocieron cinco prácticas fundamentales mediante las que los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo propuesto por estos autores se consolidó cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común.

De esta forma, Kouzes & Posner (2005) encontraron que los líderes estudiados eran capaces de realizar las cinco prácticas siguientes, tal como lo resume Mendoza (2005):

- **Desafiar los procesos.**

- Los líderes son pioneros, es decir, buscan oportunidades y se aventuran en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.
  - Realizan innovaciones y experimentan en la medida que consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje.
  - Los líderes están preparados física, mental y emocionalmente para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.
- **Inspirar una visión compartida.**
- Los líderes hacen un gran esfuerzo por descubrir más allá del horizonte del tiempo e imaginan qué tipo de futuro les gustaría crear.
  - Los líderes incorporan las emociones de otras personas mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, para que compartan esa visión como si fuera propia.
  - Señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común.
- **Habilitar a otros para actuar.**
- Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben actuar con los resultados de éste.
  - Los líderes indican metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua.
  - Hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.
- **Servir de modelo.**
- Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios.
  - Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada, y para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.
  - Facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.
- **Brindar aliento.**
- Los líderes deben derrochar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista, sobre todo si la meta es difícil y ambiciosa.
  - Los líderes prestan corazón a los demás al reconocer las aportes individuales y celebrar los logros. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón.
  - Sobre la base de los desafíos anteriores, Kouzes & Posner (2005) determinaron para cada uno de estos un conjunto de conductas, que pueden servir como



plataforma para aprender a conducir y además ofrecen una guía para analizar cómo los líderes hacen cosas extraordinarias en las organizaciones.

**Tabla 26. Diez compromisos de liderazgo.**

PRÁCTICAS	COMPROMISOS
Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, Innovar y mejorar. 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor. 4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
Habilitar a otros para actuar	5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
Servir de modelo	7. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. 8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 10. Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Fuente: Kouzes & Posner (2005)

**2.4.5.2 Liderazgo Transformacional de Nichols:** Nichols (1988), citado por Peris (1998) y más adelante por Sepúlveda (2009), plantea un modelo estructurado por ocho estilos de liderazgo basados en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades.

Estas dimensiones, descritas en las siguientes líneas, se combinan para dar origen a los ocho estilos propuestos, tal como se ilustra en la tabla 27.

- *Mutualidad de Intereses.* Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.

- *Poder*. Fluctúa entre un reducido uso del poder y el autoritarismo.
- *Compromiso*. En esta dimensión se encuentra al líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y también al líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, político, entre otros.

**Tabla 27. Tipos de Liderazgo de Nichols.**

INTERÉS	PODER	COMPROMISO	ESTILO LIDERAZGO
Mutualidad de intereses	Poder restringido	Compromiso	<b>Transformador</b>
		Intercambio	<b>Transaccional</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata transformador</b>
		Intercambio	<b>Autócrata benevolente</b>
Propio interés	Poder restringido	Compromiso	<b>Seductor</b>
		Intercambio	<b>Manipulador</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata seductor</b>
		Intercambio	<b>Autócrata</b>

**Fuente:** Peris (1998); en Menguzzato y Renau (1991)

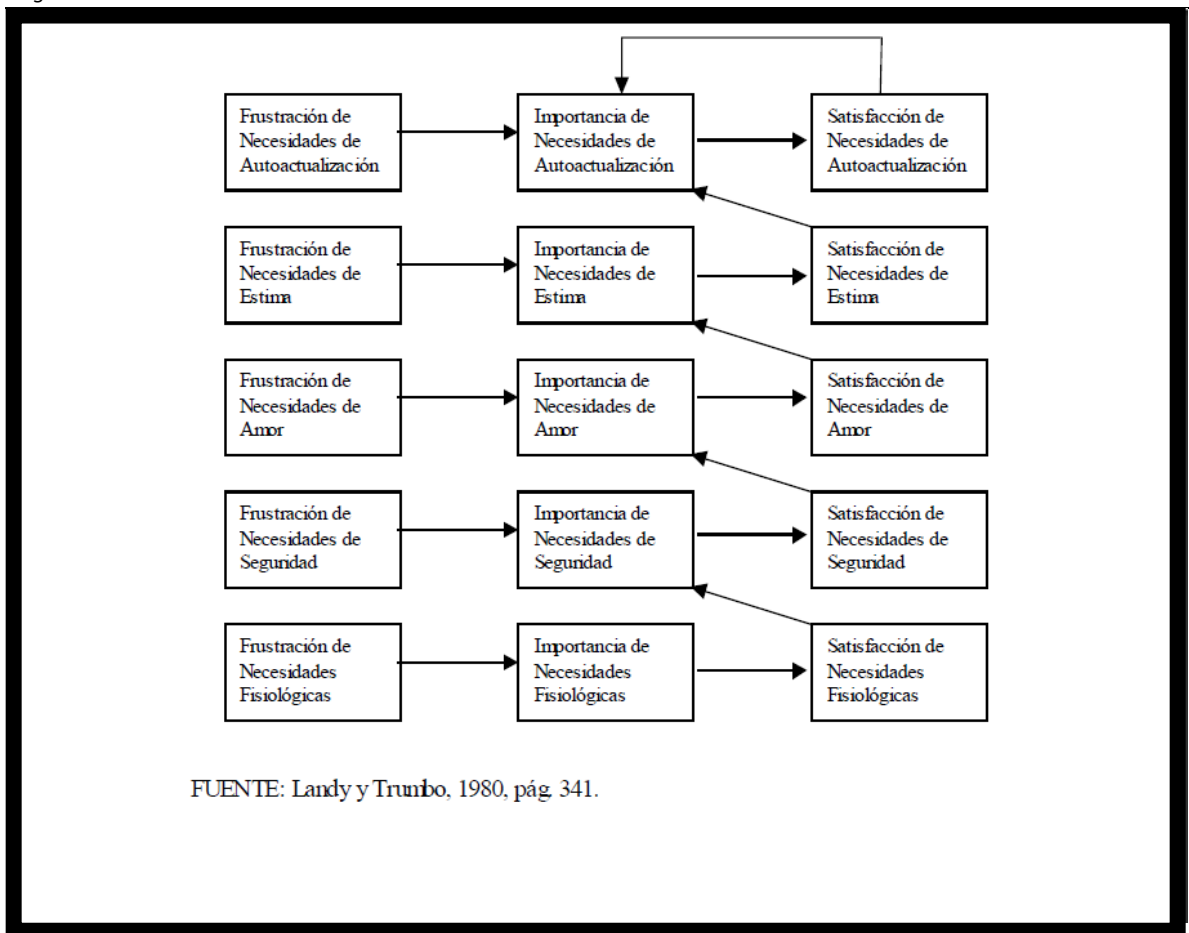
El líder transformador descrito en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se caracteriza según Peris (1998), como aquel que toma como propios los intereses grupales, hace uso escaso del poder que le confiere el puesto en la organización y mantiene un compromiso grupal que le lleva a promover el crecimiento del grupo. Además sostiene que este modelo tiene una gran similitud con el liderazgo transformacional propuesto por Bernard Bass.

**2.4.5.3 Mecanismos de motivación del liderazgo transformacional:** De acuerdo con la teoría del Liderazgo Transformacional, éste consiste en un “Rango Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como transformacionales, transaccionales, y laissez-fair. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto. Teniendo en cuenta

esto, el líder transformacional también utilizaría mecanismos motivacionales propios del proceso transaccional. En este sentido, la teoría de las expectativas sigue siendo utilizada por Bass para describir y explicar parte del proceso transformacional.

Sin embargo, Bass señala que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que el Liderazgo Transformacional encierra. Esto se desprende de la propia definición de éste, que involucra reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores, e ir más allá, buscando animar y satisfacer necesidades de más alto orden (Bass, 1985, pág. 14). Por esto, se hacen necesarias para describir y explicar el proceso motivacional transformacional, varias teorías que se complementan mutuamente, a saber:

- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- Teoría ERG de Aldelfer.
- Teoría Motivacional de la Homeostasis.



Fuente: Landy y Trumbo (1980)

**Figura 16. Propiedades Dinámicas del Modelo de Maslow**

**2.4.5.4 Los Enfoques Situacionales:** Afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación, y aplicarlo. La Teoría de Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas. Ambos enfoques postulan la necesidad de un líder flexible y con un vasto repertorio conductual, que le permita responder con eficiencia a las exigencias de sus seguidores y del ambiente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Liderazgo Transformacional no son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que

Bass integra conceptos desarrollados anteriormente a su Teoría de Rango Total de Liderazgo. De hecho, Gustav Pansegrouw (1996, en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), exponente de las teorías situacionales ha denominado a este tipo de liderazgo como Situacional/Transformacional, integrando los hallazgos de los enfoques anteriores con esta nueva teoría desarrollada por Bass y Avolio, centrándose principalmente en los cambios que se producen en la cultura organizacional. Estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder.

Pawar y Eastman (1997) mencionan distintos factores contextuales internos que influyen la receptividad de una organización al Liderazgo Transformacional. Los autores distinguen cuatro factores contextuales para este efecto:

- El primero, es la orientación organizacional, que se divide en orientación hacia la eficiencia (periodo de estabilidad) y orientación hacia la adaptación (periodo de cambio).
- El segundo, es el sistema de tarea organizacional, que puede verse en el predominio de centros técnicos al interior de la organización (caracterizados por estar separados de la influencia externa, dirigidos por sus imperativos técnicos, con claros medios y fines, y un alto grado de coordinación, por lo que existen bajos niveles de incertidumbre y conflicto), o de unidades de límites extensos (que se relacionan cercanamente con el ambiente externo, por lo que no pueden rutinizar ni estandarizar sus tareas, y necesitan un alto nivel de discreción en la toma de decisiones, para enfrentar la incertidumbre y los cambios).
- El tercer factor se refiere al tipo de estructura organizacional, utilizando la tipología de Mintzberg de 1979, a saber: tipo máquina, profesional, divisional.
- Y por último, el cuarto factor contextual es el modo de dirección organizacional, es decir, las formas de conducir las transacciones o intercambios con los subordinados, en consideración a los intereses propios de éstos. Los autores utilizan la distinción hecha por Wilkins y Ouchi en 1983, que identificaron tres formas de dirección: tipo mercado (donde las transacciones se basan en el intercambio de compromisos prescritos por el mercado o mecanismos de precio), tipo burocrático (donde los empleados aceptan la autoridad organizacional a cambio del salario, efectuándose un monitoreo continuo del cumplimiento de los requerimientos acordados), o tipo clan

---

(basado en la socialización organizacional de los miembros de tal forma, que ven una alineación entre sus propios intereses y los de la organización).

En consideración a los cuatro factores contextuales mencionados anteriormente, Pawar y Eastman (1997) postulan lo siguiente:

- Las organizaciones serán más receptivas al Liderazgo Transformacional durante la orientación hacia la adaptación, que durante la orientación hacia la eficiencia.
- Las organizaciones con dominancia de unidades con límites extensos serán más receptivas al Liderazgo Transformacional, que las organizaciones con dominancia de centros técnicos.
- Las organizaciones con estructura simple serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las otras formas de organización planteadas por Mintzberg.
- Las organizaciones con un modo de dirección tipo clan serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las organizaciones con modo de gobierno tipo mercado o burocrático.

Con relación a estos postulados, los autores aclaran que la receptividad al Liderazgo Transformacional y su emergencia son dos aspectos distintos, pues este liderazgo puede emerger en contextos no receptivos, o al revés, no instalarse en contextos receptivos. La necesidad de cambio no implica que la organización inicie este proceso, pudiendo persistir en su mal desempeño u obtener un alto nivel de institucionalización en su funcionamiento.

Tomando los postulados anteriormente mencionados, los autores plantean dos configuraciones polares (agrupaciones positiva y negativa, que ayudan a la receptividad organizacional del Liderazgo Transformacional o la disminuyen, respectivamente) de factores contextuales, que pueden ser ordenados en un continuo. Y sugieren que en contextos organizacionales cercanos al polo negativo, el líder transformacional requerirá confrontar el contexto, emprendiendo un proceso destructivo para inducir el cambio. Por otra parte, en contextos más cercanos al polo positivo, el líder necesitará aprovechar y utilizar el contexto organizacional.

En lo referente a la tecnología, Bass señala que las organizaciones comprometidas en continuos procesos donde las decisiones tienen un conjunto de políticas y precedentes, es más probable que surja el Liderazgo Transaccional. En cambio en organizaciones en donde las decisiones no tienen un conjunto de precedentes claros, ya sea porque requieren innovación o creatividad constantes, es más probable que aparezca y se fomente un Liderazgo Transformacional fuerte, centrado en la Estimulación Intelectual.

En lo que se refiere a la clase de equipo, Bass hace la diferencia de acuerdo con el grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea. Cuando las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, sobre todo aquél que enfatiza la Recompensa Contingente, por su efectividad. En tanto, en equipos compuestos por miembros de alto grado de profesionalismo, donde las soluciones pasan por el consenso de equipo, las tareas son inestructuradas y no repetitivas; se espera encontrar mucho Liderazgo Transformacional, con un grado menor de conductas transaccionales.

En cuanto a las políticas organizacionales, éstas también juegan un papel como factores antecedentes moderadores del liderazgo, ya sea apoyando su emergencia o efectividad, o bien sustituyendo elementos de éste. Es crucial el paradigma o concepto de ser humano.

Con relación a los subordinados y superiores del líder, Bass sostiene que pese a que el liderazgo es una situación recíproca entre líderes y seguidores, no hay suficiente evidencia sobre cómo los superiores y subordinados afectan las tendencias transformacionales o transaccionales de los líderes. Pese a esto, se atreve a conjeturar que la experiencia y capacidad de los superiores o subordinados afectará las tendencias de liderazgo que se exhiban. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1985) sugieren que cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, generalmente buscan y necesitan un liderazgo instructivo del tipo transaccional, que les clarifique los objetivos y especifique el cómo alcanzarlos. Bass sostiene que es probable que los subordinados que tienen alta autoestima, independencia y escepticismo, no reaccionen ante un líder carismático.

---

Bass señala las siguientes premisas generales, que resumen el efecto moderador de las tareas en los patrones de Liderazgo Transformacional (Bass y Avolio, 1994), a saber:

- Cuando la tarea es vaga y el tiempo es crítico, se requiere mayor dirección por parte del líder.
- La Consideración Individual y el apoyo ayudan a compensar la insatisfacción de los miembros de equipo cuando las tareas son frustrantes.
- La Motivación inspiracional y el estilo de orientación hacia la tarea son más apropiados para estimular a los seguidores y colegas cuando los estándares de desempeño son más altos. De esta manera, se incrementa su confianza en alcanzar los desafíos.
- Los estilos participativos son viables cuando los miembros de equipo poseen las habilidades para hacer el trabajo cuando su satisfacción, compromiso, involucramiento y lealtad son profundos.
- La Recompensa Contingente es más efectiva, en tareas que por sus características muestran una clara relación entre el desempeño requerido y los estímulos entregados como consecuencia de éste.
- En condiciones críticas y cuando las tareas son ambiguas, el Liderazgo Transformacional es más efectivo.

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985). Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999, Bass y Avolio, 1994). Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo. Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el



estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales. El Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones afiliativas. Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De este modo, los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

#### **2.4.6 Liderazgo Transaccional y Transformacional**

Sobre la base de Burns (1978) la conceptualización del liderazgo transaccional y transformacional en la arena política y la discusión de Weber (1947) del carisma en las organizaciones, las teorías de liderazgo transformacional y carismático han surgido a principios de la década de 1980 (Avolio, Hernández, Eberly, & Johnson, 2011).

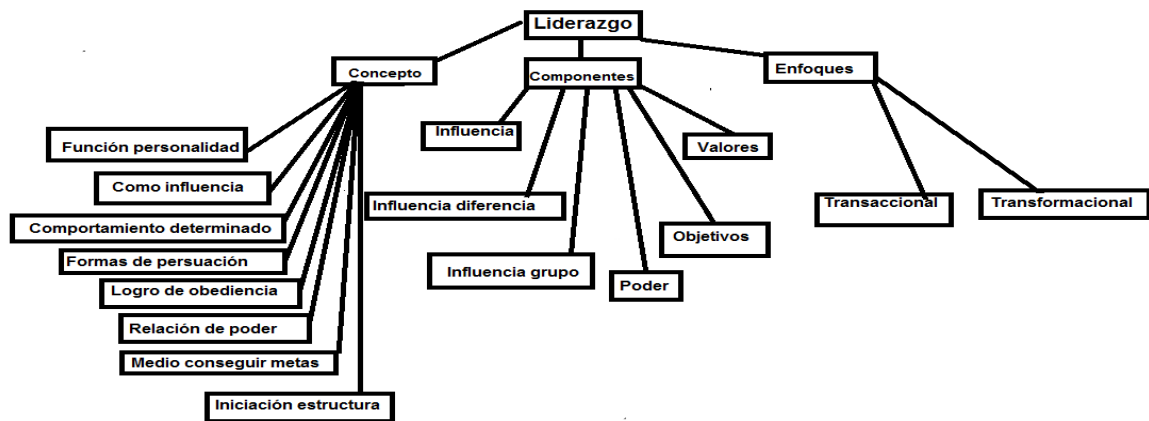
Peris (1998) en su tesis doctoral sobre liderazgo organizacional reúne una serie de aportaciones teóricas propuestas por Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995), quienes clasificaron los modelos en dos categorías tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de los miembros del grupo y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional:

- Liderazgo Transaccional. Modelos que defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos.
- Liderazgo Transformacional. Transciende cualquier intercambio. El líder motiva a los demás para que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

De acuerdo con Peris (1998) y posteriormente reafirmado por Northouse (2010), el liderazgo transaccional agrupa la mayoría de los modelos que conciben el fenómeno del liderazgo como un proceso transaccional donde se da un intercambio que genera beneficios económicos y psicológicos entre líder y seguidores, de modo que ambos salgan favorecidos en dichos intercambios. Por lo tanto, según Sepúlveda (2009), las teorías de rasgos, conductuales y situacionales encajan dentro este tipo de liderazgo.

Bass & Avolio (2004) afirman que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre los líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en la discusión del líder con otros lo que se requiere y se especifican las condiciones y beneficios inherentes a estos y se reciben si cumplen con esos requisitos.

De esta forma, en este apartado se describirán a continuación las teorías del Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass, la teoría del Hombre Z de Maslow, los estilos de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner y los estilos de liderazgo Nichols.



Fuente: Elaboración propia basado en conceptos del liderazgo de Bass y Avolio (2004).

**Figura 17. Mapa Conceptual del Liderazgo.**

## **2.4.7 Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass.**

La clasificación sobre la comprensión del fenómeno del liderazgo en transaccional y transformacional fue propuesta inicialmente por Burns (1978) y más adelante fue retomada por Bernard Bass, quien ha sido considerado uno de los grandes defensores de este enfoque. Además, autores como Mendoza (2005), reconocen a Bruce Avolio como otro de los precursores de este enfoque y que ha generado diversos estudios conjuntamente con Bass.

Bass & Bass (2008) comentan que hasta finales de 1970, la teoría del liderazgo y el trabajo empírico se concentraron casi exclusivamente en el equivalente de liderazgo transaccional. Las excepciones fueron las discusiones políticas, sociológicas y psicoanalíticas de carisma. Hoy el liderazgo transformacional y transaccional tienen una amplia gama de aplicaciones, que van desde la enseñanza y la enfermería a la labor policial y la venta personal (Jolson, Dubinsky, y Yammarino et al., 1993).

El modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (2004) según Mendoza (2005), responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales, entre otros.

De la misma manera, Bass & Bass (2008) señalan que un líder es transaccional, cuando el seguidor se ve recompensado con una zanahoria para los acuerdos de la reunión y las normas o golpeado con un palo por no haber hecho en lo que se supone que debe hacerse. Si el líder se limita a ese comportamiento, el seguidor se siente como un asno (Levinson, 1980). Los líderes también deben abordar el sentido de los seguidores de la autoestima, una de las cosas que hacen los líderes transformacionales. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a hacer más de lo que los seguidores han pensado posible. El líder establece expectativas desafiantes y alcanza niveles más altos de rendimiento. El liderazgo transformacional se ve a fines superiores. Los líderes transformacionales se espera que hagan frente a la adversidad (Parry, 2005).

**Tabla 28. Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional.**

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
	Dirección por excepción	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. – Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
Transformacional	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

**Fuente:** Bass y Avolio (1995)

Ante los contradictorios resultados de la Teoría de los Rasgos, y la consecuente disyuntiva de si un líder nace o se hace, durante los años 50 aparecen enfoques conductistas del liderazgo, cuyo postulado se centra en el hecho de que los comportamientos de un líder eficaz pueden ser aprendidos. A partir de allí se realizan varios estudios que configurarían los diversos modelos sobre liderazgo que existen actualmente, cuya clasificación no es estandarizada. Aun así, algunos teóricos como Bass, Avolio, Burn y Crawford, han coincidido en clasificar estos diferentes modelos de liderazgo en dos grandes paradigmas, de acuerdo a la interacción que surge entre el líder

y los demás miembros del grupo, en liderazgo transaccional y liderazgo transformacional (Fuentes y Rodríguez, 1998).

Ya se mencionó que el enfoque transaccional surge en los años 70, a partir de la teoría del intercambio social. Este concibe el liderazgo como un proceso de transacciones en las que líder y seguidores intercambian beneficios, bien sean económicos o psicológicos, de manera tal que ambas partes resulten favorecidas (Pérez, Arango y Branch, 2008). Tal liderazgo se orienta hacia el logro de las metas esperadas y descuida la dimensión ética y humana.

Este es un liderazgo estático y de recompensa y/o castigo para la consecución de los objetivos previstos, que puede darse a través del refuerzo contingente; con el que se proporcionan recompensas o promesas de recompensas como consecuencia del logro de los objetivos propuestos, o dirección por excepción; en el cual el líder interviene para retroalimentar de manera negativa, haciendo uso de la crítica constructiva, o con acciones que impliquen mejorar de tal forma, que se lleve a cabo el plan previsto (Palomo, 2007).

Según Burns (1978; citado por Palomo, 2007: 37) “el líder transaccional es inmaduro, pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores; es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada”.

Dentro de este enfoque se pueden contar las Teorías del Gran Hombre de la Filosofía y Sociología del siglo XIX, el Modelo de los Rasgos, los Modelos de Conducta, las Teorías Contingentes, Atribucionales y el Liderazgo Carismático (Pérez, Arango y Branch, 2008).

El liderazgo transformacional, por otro lado, implica la movilización de los miembros del equipo hacia los niveles más altos de satisfacción, el desarrollo personal de cada integrante del grupo, incluso superando sus expectativas antes de ser liderados (Palomo, 2007). Dentro de este enfoque se ubican las teorías de liderazgo Transformacional de Bass, la teoría del hombre Z de Maslow y los estilos de liderazgo de Nichols (Pérez, Arango y Branch, 2008).

Bajo este paradigma, el líder sería una persona creativa, interactivo, visionario, investido de poder, apasionado, ético, orientado a las personas, desarrollador de las capacidades de sus colaboradores, y con una buena actitud hacia la colaboración y participación (Crawford, 1995; citado por Fuertes y Rodríguez, 1998). Además, según Bass y Avolio (1989; citado por Fuertes y Rodríguez, 1998: 109) “los líderes transformacionales pueden actuar transaccionalmente, y los líderes transaccionales pueden hacerlo transformacionalmente”.

Este enfoque de liderazgo es transformador, en la medida que se conecta con las necesidades humanas, especialmente aquellas enfocadas hacia el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Además, propende por un cambio de visión, en el cual se relegan los intereses particulares frente a los colectivos, y permite el surgimiento de líderes potenciales; generando un efecto multiplicador en la organización (Bass, 1985; citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

Dentro de las dimensiones que contemplan Bass y Avolio (1989, citado por Mendoza y Ortiz, 2006) que configuran los estilos de liderazgo transformacional se encuentran la consideración individualizada para generar empatía, retos y oportunidades de crecimiento a cada colaborador; el estímulo intelectual que permite el empoderamiento, y por ende, el desarrollo de habilidades en los miembros del equipo; la inspiración motivacional para alcanzar un desempeño superior; y el carisma orientados hacia características personales del líder y/o su conducta.

De manera concreta, Bass (1977,1985) se basa en tres patrones de efectos del liderazgo, para ejemplificar tipos de cambio realizado por los líderes en la organización:

- Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.
- Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.
- Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que en este cambio

---

de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

En el siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento (por ejemplo, Trayectoria-Meta).

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994). Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994.)

A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron El Modelo de Liderazgo de Rango Total.

#### **2.4.8 Modelos de liderazgo**

**2.4.8.1 Modelo de Liderazgo de Rango Total:** Basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

Este modelo incluye, por lo tanto, las Cuatro l's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.

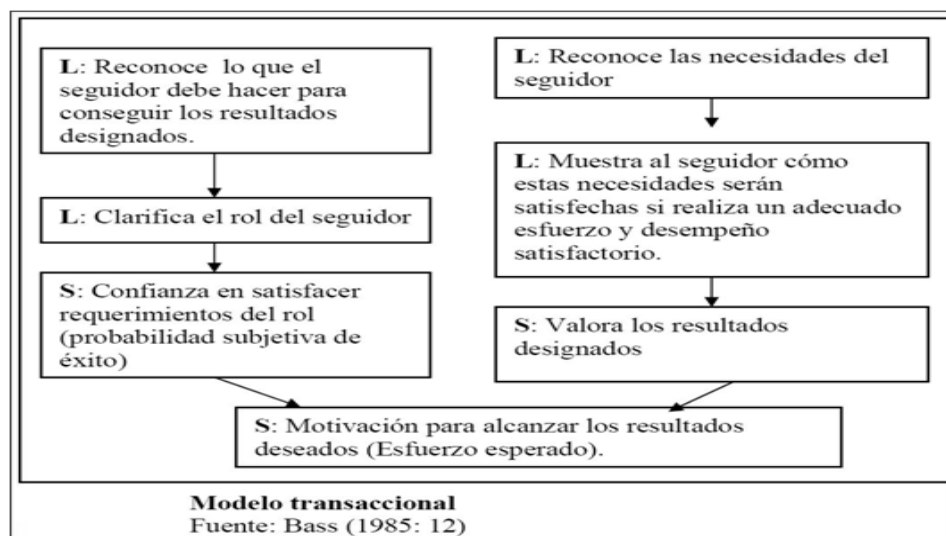
La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo. En el Perfil Óptimo de la conducta del líder puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro l's transformacionales.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea (1985, en Bass, 1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman, Bass y Einstein, 1985, Seltzer y Bass, 1987, Waldman y Bass, 1989, Howell y Avolio, 1989; en Bass, 1990). También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que “the best of leaders typically displayed both transformational and transactional leadership” (Avolio, Bass y Jung, 1999).



**2.4.8.2 Modelo del Operador Transaccional:** El Operador Transaccional persigue sus propias metas personales sin verdadera preocupación por el bienestar de los otros. Éstos son vistos como instrumentos útiles u obstáculos para la consecución de sus objetivos.

La característica principal de este tipo de líderes es su visión parcelada y estrecha del mundo, mostrándose incapaces de internalizar visiones distintas a la propia o, en el extremo, mostrando absoluta despreocupación por tales visiones. Esta falta de habilidad empática les hace imposible el participar de lleno en aquellos procesos colectivos que son esenciales al más alto orden de formas de liderazgo a lo largo del Rango Total, es decir, el Liderazgo Transformacional, caracterizado por confianza mutua y espíritu de equipo. El Operador es fundamentalmente un líder transaccional, que a un bajo nivel de desarrollo estará preocupado de realizar acuerdos que satisfagan sus propias necesidades personales. Lo que generalmente crea desconfianza en los otros, y una visión negativa de ellos. Aun así, los líderes Operadores pueden llegar a ser razonablemente efectivos, al estar altamente orientados a la tarea (planificación, organización, dirección, control), y demandar resultados. Además, pueden hacer sentir a los seguidores que están siendo tratados imparcialmente, si éstos tienen bastantes recompensas a su alrededor.



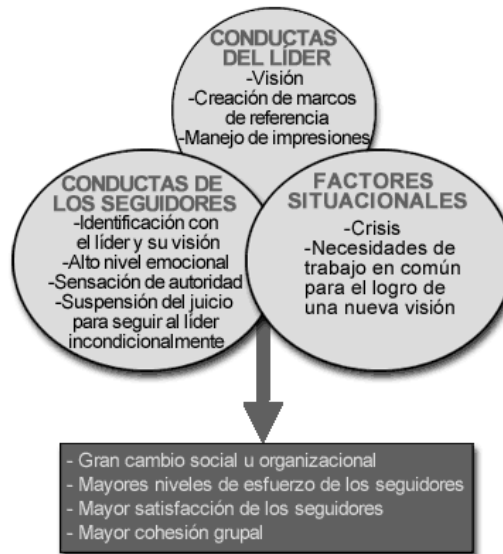
Fuente: Bass (1985)

**Figura 18. Modelo Transaccional.**

**2.4.8.3 Modelo del Líder Transformacional Auto-Definido:** Este líder trasciende los otros modelos, y como su nombre lo indica es auto-definido, es decir, exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección internos, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, relaciones y estándares externos. No persigue intereses personales, pudiendo llegar a arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares, de las que está convencido son correctas. El líder Auto-Definido tiene la habilidad de animar a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales, y son capaces de crear un ambiente en el cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso. Su visión de la organización y de lo que necesitan sus seguidores es más amplia, permitiendo la construcción de una perspectiva de desarrollo más abarcativa.

La mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye ambos factores: Transformacional y Transaccional. No hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros (Bass y Avolio, 1994, Bass y Steidmeier, 1998). El mejor liderazgo es tanto Transformacional como Transaccional. Liderazgo Transformacional aumenta la efectividad del Liderazgo Transaccional, pero no lo reemplaza (Waldmann, Bass y Yammarino, 1990, en Bass, 1990, y en Bass y Steidmeier, 1998). Es sólo para efectos de la discusión que Bass hace esta diferencia entre estos estilos de liderazgo. En términos conceptuales, otra diferencia entre los estilos Transaccional y Transformacional, puede ser encontrada en los planteamientos de los Enfoques de Contingencias de liderazgo, que se exponen a continuación, con los siguientes gráficos.

## MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.530

Fuente: Elaboración propia basado en Hellriegel & Slocum (1998)

Figura 19. Modelo de Liderazgo Transformacional.

Deber	Elemento	Actitud	Proceso
Ser parte	Al menos de organizaciones	Ser inclusivo	Comunicación
Estar en	Un lugar determinado	Estar integrado	Conocimiento
Sentirse parte	De una comunidad de intereses	Tener identidad	Conciencia
Tomar o tener parte	Un proyecto	Poder decidir	Acción
Hacer participación	Asimilándolo como estilo de vida	Estar implicado	Auto desarrollo

Fuente: Elaboración propia basado en conceptos del liderazgo

Figura 20. Implicaciones del Liderazgo Transformacional.

**2.4.8.4 Modelo de Liderazgo de Reforzamiento Contingente:** Bass (1985) presentó un Modelo de las relaciones entre Reforzamiento Contingente Positivo y Aversivo por líderes, y el esfuerzo resultante de sus seguidores para llevar adelante la transacción en el Modelo, el autor plantea que los líderes recompensan a sus seguidores animando la aceptación de sus roles de trabajo. Los seguidores a su vez, cumplen las indicaciones del líder, para obtener las recompensas prometidas en los acuerdos. Si lo logran, obtienen recompensas materiales, satisfacción y mejoramiento de su autoestima. Todo lo que contribuye al auto-reforzamiento de la conducta de rol de los subordinados, y a la continuación y renovación de sus esfuerzos para cumplir con lo que es esperado de ellos. Estas expectativas deben ser aclaradas por los líderes, a fin de promover el entendimiento de los roles, y la construcción de confianza de rol, además de aportar a su cumplimiento. Si los seguidores fallan en cumplir y el fracaso es atribuido por los líderes, a falta de claridad y comprensión de los primeros, entonces los líderes renovarían su aclaración de lo que ellos esperan. Si ellos atribuyen el fracaso de sus seguidores a falta de motivación, renovarían sus promesas de recompensa y confianza en los seguidores. Si desean utilizar reforzamiento aversivo, pueden obtener consecuencias como ansiedad y evitación en los seguidores.

Los líderes al practicar Reforzamiento Contingente Aversivo (tal como Dirección por Excepción) alentarán los esfuerzos de los seguidores por cumplir con los estándares acordados para evitar consecuencias negativas por fracaso. Si los seguidores tienen éxito, evitan ser aversivamente reforzados y puede aumentar su autoestima y su capacidad de auto reforzamiento. Si ellos fallan y los líderes atribuyen su fracaso a falta de claridad, habilidad, y comprensión, estos últimos volverán a hacer la aclaración e intentarán mejorar la habilidad de los seguidores a través de entrenamiento, aumentando así la probabilidad de desempeño exitoso final de los seguidores. Por otro lado, si los líderes aversivamente reforzantes atribuyen el fracaso de los seguidores a falta de motivación, probablemente los reprenderán o amenazarán, generando posibles efectos no esperados en los subordinados de hostilidad, apatía, ansiedad y pérdida de autoestima. Por lo tanto, habrá una reducción de esfuerzo auto reforzado e interferencia en los esfuerzos de los seguidores para cumplir con lo acordado.

Con relación con lo anterior, Bass (1985), en su modelo conceptual inicial de Liderazgo Transaccional y Transformacional, plantea que el primero está conformado por los siguientes subfactores o conductas de liderazgo: Recompensa Contingente, y Dirección por Excepción. En 1988, separa la conducta de Dirección por Excepción en Activa y Pasiva, observándose altas correlaciones entre este último estilo y el Liderazgo Laissez-Faire, para posteriormente reordenar la Dirección por Excepción Pasiva dentro del factor de más alto orden Liderazgo Pasivo/Evitador, junto al Liderazgo Laissez-Faire (Avolio, Bass, y Jung, 1999).

**2.4.8.5. Efecto de Aumento:** Según Bass (Bass, 1985, 1990, Ojode, Walumbwa y Kuchinke, 1999) el intercambio social simple, es decir, la transacción a corto plazo entre líder y seguidor, está catalizado por el Liderazgo Transformacional. Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de Liderazgo aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional<sup>39</sup> (Bass, 1990, MacKenzie, Podsakoff y Rich, 2001), pudiendo ser concebido como un liderazgo que añade a cualquier intercambio costo beneficio una transformación de las necesidades de los seguidores, desde aquéllas de niveles más bajos, a preocupaciones de más alto nivel, las cuales demandan costos excesivos, con relación a los beneficios tangibles. El Liderazgo Transformacional hace posible la trascendencia de los intereses personales, y el abandono de los cálculos costo-beneficio, aumentando la probabilidad de crear una cultura de cooperación, como es la confianza en el beneficio de óptimos resultados organizacionales.

#### **2.4.8.6 Efectos del Reforzamiento Contingente**

**2.4.8.6.1 Efectos en la Satisfacción:** En una amplia revisión de estudios de campo de los efectos en los subordinados del Reforzamiento Contingente y no contingente de los supervisores, Podsakoff y Schriesheim (1985, en Bass, 1990), concluyeron que los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba. El feedback negativo no contingente se correlacionó negativamente con la satisfacción de los empleados, observándose la potencialidad de promover indefensión aprendida. Además, en una investigación realizada por MacKenzie

y otros (2001), se encontró al Liderazgo Transaccional positivamente relacionado con confianza de vendedores en el superior, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente. Por otro lado, Reitz (1971, en Bass, 1985, 1990), en un estudio de campo concluyó que la recompensa por desempeño aceptable de los subordinados, unida a reprobación por trabajo inaceptable, aumentaba la satisfacción de los subordinados.

**2.4.8.6.2 Efectos en el Desempeño:** Spector y Suttel (1957, en Bass, 1990), en ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto, con sugerencias de cómo mejorar el desempeño), con los liderazgos autoritario (el líder toma las decisiones y planifica) y democrático (líder y equipo comparten responsabilidad en la toma de decisiones y planificación) de equipos. Los resultados indicaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento fueron más productivos, obteniendo los mayores beneficios los miembros con poca habilidad. Además Luthans y Krietner (1975, en Bass, 1985) encontraron que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño al estar asociada a Recompensa Contingente para desempeño aceptable. Las reprimendas pueden generar ansiedad en los subordinados, culpa y hostilidad, principalmente en aquellos altamente motivados, que están sobrecargados de trabajo o bajo estrés, pudiendo interpretar el feedback negativo como un ataque personal, llegando a ser contraproducente (Podsakoff y otros, 1984, en Bass, 1985).

**2.4.8.7 Recompensa contingente:** Como ya se explicitó anteriormente, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990). En la Recompensa Contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados (Bass, 1985). Cada ciclo meta desempeño - reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes.

**2.4.8.7.1 Efectos de la Recompensa Contingente:** La eficacia de la Recompensa Contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo (en Bass, 1985, 1990). Por ejemplo, Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976), encontraron que promovía la efectividad mejorando el desempeño. Para Keller y Szilagyi (1976) además de estos efectos, mejora las expectativas de los subordinados, y aumenta su satisfacción con el trabajo (Greene, 1976, Sims, 1977, Szilayi, 1980).

**2.4.8.8 Teoría Trayectoria-Meta:** La influencia de la Recompensa Contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados, puede ser explicada, según Bass (1985, 1990), por la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House. Según esta teoría, los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr las metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, y aumentando las oportunidades de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Bass, 1985, 1990, Robbins, 1994). Los líderes pueden afectar la motivación y el esfuerzo de un subordinado aclarando el rol de éste (qué se espera de él), recompensando basándose en desempeño satisfactorio, y aumentando el tamaño y valor de las recompensas (Evans, 1970, en Bass, 1985; Robbins, 1994). Además tienen la flexibilidad para adoptar distintas formas de conducta (dirección, apoyo, participación, orientación a la realización) dependiendo de la situación, en términos de las características de los subordinados y del ambiente (Robbins, 1994).

Para House y Mitchell (1974, en Bass, 1985, 1990), este liderazgo, caracterizado por la guía y dirección del líder, es útil sólo si la claridad de las metas y las recompensas no están ya siendo entregadas por el grupo de trabajo u organización. También si las tareas son muy complejas, o si el subordinado es inexperto y no tiene claro qué y cómo hacer las cosas, es útil la Recompensa Contingente, así como la reprimenda contingente (Blanchard y Johnson, 1982, en Bass, 1985, 1990). Por otro lado, si los subordinados son experimentados y tienen alta autoestima, pueden ser auto-reforzantes. Si enfrentan tareas simples, pero aburridas o peligrosas, será mejor ser apoyador y considerado que directivo. Klimosky y Hayes (1980, en Bass, 1985, 1990) identificaron seis conductas del líder en el proceso de Recompensa Contingente Trayectoria-Meta, las que fueron

estudiadas en un grupo de 231 subordinados profesionales, para ver su correlación con la motivación y satisfacción de éstos:

- Ser explícito cuando se dan instrucciones a los subordinados. Esta conducta, junto con involucrar a los subordinados en la determinación de estándares de desempeño, ser apoyador y consistente en acciones y palabras, aumentaron las expectativas de los subordinados de que su esfuerzo llevaría a un desempeño exitoso y a recompensas acordes. El ser explícito también se correlacionó con la satisfacción del subordinado con su supervisor, y tuvo efectos moderados en reducir la ambigüedad y el conflicto de rol. - Permitir a los subordinados involucrarse en la determinación de estándares de desempeño.

- Apoyar los esfuerzos de los subordinados que apuntan hacia el desempeño exitoso, se correlacionó con la satisfacción de los subordinados con su supervisor.

- Ser consistente con los subordinados. Se observaron correlaciones entre consistencia del líder y la satisfacción con éste, además de efectos moderados en la disminución de la ambigüedad y el conflicto de rol, y en el desempeño y el conocimiento del trabajo del subordinado, lo que parecía también ser mejorado por la involucración de éste en la determinación de estándares.

- Comunicar frecuentemente información sobre materias relacionadas con el trabajo.

- Revisar con frecuencia el desempeño de los subordinados. Sólo cuando los subordinados vieron a los supervisores utilizando las cuatro primeras formas de conducta, ellos esperaban que su esfuerzo fuera guiado hacia desempeño exitoso y que generara recompensas mensurables. Las conductas frecuencia de comunicaciones y de revisión, fueron irrelevantes para aquellas expectativas de los subordinados.

**2.4.8.9 Condiciones Moderadoras:** Entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de Recompensa Contingente se encuentra el poder de los líderes para otorgar recompensas a los subordinados. Aquellos quienes pueden completar las expectativas de alcanzar los intereses propios de sus subordinados, ganan y mantienen la reputación de



ser hábiles para entregar pagos, promociones, y reconocimiento. Aquéllos que fallan en ello, pierden esa reputación y, por lo tanto, no pueden ser vistos como líderes efectivamente reforzantes (Tsui, 1982, en Bass, 1990); llegando a ser percibidos como más punitivos, reduciéndose su legitimidad e influencia (Greene & Podsakoff, 1979, 1981, en Bass, 1990). Yukl (1981, en Bass, 1985, 1990), respecto de las condiciones que hacen posible a los líderes el alentar la productividad de sus empleados, a través de la Recompensa Contingente, plantea que la estructuración de contingencias de recompensa por el líder es más útil cuando:

- El líder tiene la autoridad y discreción suficientes para administrar recompensas tangibles a subordinados.
- Los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas.
- Los resultados de desempeño están principalmente determinados por el esfuerzo y la destreza de los subordinados, más bien que por eventos fuera de su control.
- El desempeño del subordinado puede medirse con precisión.
- El trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso.

Además señala que la colocación y aclaración de metas es más útil cuando:

- Los indicadores de desempeño objetivos están disponibles para ser usados en la colocación de metas específicas.
- Los resultados de desempeño son altamente dependientes del esfuerzo del subordinado.
- Los subordinados tienen al menos una motivación moderada para ser alentados mediante metas desafiantes.

Neider (1980, en Bass, 1985), en cuanto a la utilidad de la participación de los subordinados en la colocación de metas, demostró que sólo cuando en este proceso se aclara la relación esfuerzo-desempeño, y las recompensas son valoradas, existe mayor probabilidad de que tal participación tenga efectos positivos. Podsakoff y otros (1983, en Bass, 1985) en otra investigación, encontró que en los subordinados disminuyó la ambigüedad de rol cuando éstos participaron en colocación de metas con un líder experto, aumentando esta ambigüedad cuando el líder es inexperto.

**2.4.8.10 Dirección por Excepción:** En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (**Dirección por Excepción Activa**) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (**Dirección por Excepción Pasiva**) (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990). La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción (Bass, 1985; Podsakoff y otros, 1982, en Bass, 1990). Al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos - idealmente, antes de tomar acción disciplinaria - el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño pobre en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción punitiva. Si es diagnosticada falta de habilidad, es más apropiado el entrenamiento o el reemplazo del subordinado. Si las causas se encuentran en el ambiente o en la dificultad de los requerimientos, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado (Mitchell y Wood, 1980, en Bass, 1985; Bass, 1990).

Otros factores a tomar en cuenta para el diagnóstico, que pueden causar una baja en el desempeño, que quedan fuera del control de los subordinados, son (Bass, 1985, 1990):

- Fracaso en la aclaración de lo que es esperado como desempeño satisfactorio. Ante lo cual, el líder debe entregar una clarificación adicional de los requerimientos de rol al subordinado.
- Trabajo no desafiante para el empleado. Ante esto, se puede extender la tarea, transferir al subordinado, o aumentar los incentivos.
- Subordinado no comprometido en producir los resultados necesarios. Se puede aumentar el involucramiento del empleado en los procesos de planificación o control.
- Sentimiento del subordinado de sobrecarga, tener demasiadas metas que alcanzar, o conflicto, una mezcla imposible de metas. El líder debiera aclarar las metas y establecer prioridades.
- Carencia del feedback adecuado del supervisor, respecto del progreso del subordinado. Se hace necesario feedback más oportuno y específico.
- El trabajo del subordinado es obstaculizado por un proceso, método o sistema existente. Lo que requiere de rediseño, transferencia o mayor tolerancia.
- El trabajo del subordinado es afectado adversamente por fallas de los demás en el cumplimiento de sus compromisos. Las acciones remediales apuntan a intervenciones alrededor del subordinado.

#### **2.4.9 Teoría de los Cuatro Factores de Liderazgo de Bowers y Saeshore**

Como se mencionó anteriormente, con la aparición de las Teorías conductistas del liderazgo, se desarrollaron importantes estudios que tenían la pretensión de caracterizar el perfil de un líder eficaz. Entre ellos se cuentan los realizados por la Universidad de Michigan, que para efectos de esta investigación interesan, especialmente los desarrollados por Bowers y Saeshore (1966), que devinieron en la Teoría de los cuatro factores de liderazgo.

Esta teoría se configura en la orientación general que tuvieron todos los estudios desarrollados en la Universidad de Michigan, centrados en “determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la

eficacia del grupo”, tomando como criterios: rendimiento por persona y hora, costes, desechos desperdiciados y absentismo laboral. Fuertes y Rodríguez, (1998: 141).

Bowers y Saeshore (1966), sostuvieron que ante la complejidad de las relaciones liderazgo/dirección, los modelos de dos factores implementados hasta el momento eran insuficientes para explicar dicha interacción, por lo cual proponen uno con cuatro factores consistentes en:

- Apoyo y ayuda: el líder ayuda a los empleados a consolidar y a incrementar sus sentimientos de estimación y de reconocimiento, así como su consideración en el grupo.
- Estímulo para facilitar las interacciones interpersonales: el líder incita a que se desarrollen relaciones estrechas entre los miembros del grupo y que a la vez estas resulten satisfactorias a nivel individual.
- Acentuación de los objetivos laborales de la organización: el líder adiestra y motiva para que los empleados se impliquen en los objetivos laborales, consiguiéndolos a través de un trabajo de calidad.
- Ayuda para facilitar el trabajo y las condiciones en que éste se desarrolla: la conducta del jefe del grupo que contribuye a facilitar los procesos de trabajo y a alcanzar los objetivos. Weinert, (1985); citado por Fuertes y Rodríguez, (1998: 143).

La verificación empírica del modelo, mostró que la dirección eficaz descrita por los cuatro factores estaría modulada por diversas variables situacionales particulares, que deben ser tenidas en cuenta en el análisis.

## 2.5 ENFOQUES DEL LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los temas más estudiados dentro del campo de la administración, dada la importancia capital de su papel dentro de las organizaciones humanas. Esto ha convertido al liderazgo como concepto en un término polisémico, y por tanto complejo de abordar. Aun así, Fuertes y Rodríguez (1998) señalan que existen rasgos comunes en dicho concepto; en tanto el liderazgo implica la existencia de un contexto social (grupo) y

la de una persona (líder), cuyos actos afectan de un modo especial a los demás miembros de ese grupo. Pérez, Arango y Branch (2008; citando a Bass y Stogdill, 1990), presentan las diferentes concepciones que se tienen del líder, como núcleo de los procesos grupales, un individuo con una «personalidad impactante», el arte de inducir a los seguidores, una relación de poder, un modo particular de persuasión, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, el efecto de la interacción grupal, y como una diferenciación de roles. Tales concepciones responden a los diferentes enfoques desde los cuales se ha abordado el liderazgo, los cuales se presentan a continuación.

El liderazgo es un concepto que se configura en varias teorías o enfoques, los cuales han evolucionado conforme a los cambios de pensamiento en la sociedad. Si bien no existe una taxonomía estricta de clasificación, existe un cierto consenso al respecto.

**Tabla 29. Enfoque de Rasgos.**

<p><b><u>Enfoque de rasgos:</u></b></p> <p>Kohs &amp; Irle, L.L. Bernard, Bingham, Tead, Smith &amp; Krueger Page, Kilbourne, Bird, W.O. Jenkins, Stodgill, R.D. Mann, A. Zalesnik, Bennis &amp; Nanus, Jago, Lord, Devader, &amp; G.M. Alliger, D.A. Nadler &amp; M.L. Tushman, Bernard Bass, S.A. Kirkpatrick &amp; E. A. Locke Bryman.</p>	<p>El liderazgo se explica a través de características físicas, de inteligencia y habilidades, sin considerar otra variable.</p>
<p><b><u>Enfoque del gran hombre</u></b></p> <p>Thomas Carlyle, Sir Francis Galton, William James Woods, Wiggam.</p>	<p>Influencia de las acciones del soberano en las condiciones de su nación. Caracterización de la clase aristocrática.</p>
<p><b><u>Enfoques basados en la conducta humana:</u></b></p>	<p><b>Uso de la autoridad: Clasifican el liderazgo en base a la forma en la que los líderes utilizan su autoridad frente a los empleados. Dentro de esta postura se clasifican a los líderes en tres estilos: El autocrático, el participativo y el liberal.</b></p> <p>Cuatro sistemas de administración de Likert: El profesor Rensis Likert estudió patrones y estilos de liderazgo, con base a estos determino que existen cuatro sistemas de administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Explotador-Autoritario.</li> <li>-Benevolente-autoritario.</li> <li>-Consultivo.</li> <li>-Grupo participativo: Considerando este el más eficaz ya que está orientado a los subordinados y se</li> </ul>

<p>Dentro de este enfoque se distinguen cuatro posturas para explicar los estilos de liderazgo, que son:</p> <p><b>Coach – French, Ralph Stodgill, Grupo Humano, Abraham Maslow, McClelland, Blake &amp; Mouton, Herzberg, Likert.</b></p>	<p>apoya en la comunicación, se comparten valores, expectativas, necesidades y metas.</p> <p>Rejilla o Grid gerencial: Desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton, enfocado a definir los estilos de liderazgo en dos dimensiones ubicadas en un plano cartesiano: se destacan cuatro estilos: *Administración empobrecida / Bajo interés en las personas y el trabajo. *Administración del club campestre / Alto interés en las relaciones personales y nulo interés en la tarea. *Administración autocrático de la tarea / El único interés es la tarea. *Administración de equipo / Alto interés en ambas partes.</p> <p>Continuo: Propuesto por Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, considerando que el liderazgo incluye diversos estilos, el estilo que debe seguir cada líder dependerá del líder, de los seguidores y de la situación.</p>
<p><b>Enfoques situacionales o de contingencia:</b> Estudio de las situaciones y la creencia de que los líderes son producto de estas. Los enfoques de contingencia son:</p> <p>Tannebaum – Schmidt, McGregor, Fiedler, Argyris, Reddin,,Hersey – Blanchard, Vroom – Yetten, House – Mitchell, Vroom</p>	<p><b>Enfoque de contingencias:</b> Propuesto por Filder donde se explica que los líderes no solo se forman a través de sus atributos de personalidad, sino también por diversos factores situacionales y la interacción con los miembros del grupo. Se describen tres dimensiones de la situación de liderazgo que ayuda a definir cuál es el más efectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder del puesto.</li> <li>• Estructura de la tarea.</li> <li>• Relación líder- seguidor.</li> </ul> <p><b>Enfoque del camino-meta:</b> La principal función del líder es clasificar y fijar metas con los subordinados, ayudándolos a encontrar la mejor meta para alcanzar los objetivos y eliminar los obstáculos que surjan en el camino.</p> <p>Existen dos factores que afectan el liderazgo: uno es las características de los subordinados, ya que si estos no se dejan ayudar el líder no puede obligarlos, y otro es el ambiente de trabajo; se establecen cuatro grupos relacionados con la conducta del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de apoyo.</li> <li>• Liderazgo participativo.</li> <li>• Liderazgo instrumental.</li> <li>• Liderazgo orientado hacia los objetivos.</li> </ul> <p><b>Enfoque situacional:</b> Basado en la cantidad de conductas de relación y de tareas que el líder aporta en determinada situación.</p> <p>El comportamiento de tareas es el grado en el que el líder le expresa a sus seguidores el que hacer, dónde y cómo.</p> <p>El comportamiento de relación señala el grado en el</p>

	<p>que el líder escucha, brinda apoyo y estimula al subordinado. En este enfoque se explican 4 estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Explicativo / Brinda instrucciones claras y específicas, se ejecuta una supervisión estrecha.</li> <li>-Convencimiento / Los seguidores están dispuestos a trabajar sin embargo no son capaces de realizar adecuadamente las tareas.</li> <li>-Participativo / Los seguidores son capaces, están dispuestos pero dudan de su capacidad.</li> <li>-Delegacional / Los seguidores están seguros, y hacen las tareas correctamente.</li> </ul>
<p><b>Enfoques contemporáneos:</b> En la actualidad oímos mucho la palabra liderazgo y lo útil que es para guiar a las personas al éxito, es por ello que durante los últimos años se han desarrollado muchos enfoques que intentan explicar el liderazgo, como lo son:</p> <p>Kerr Jermier, Bennis &amp; Nanus, Yulk Covey, Johnson, Gyllenpalm, Dansereau – Graen y Haga House, Burns, Tichy, Manz, Pansegrouw.</p>	<p><b>Enfoque del liderazgo basado en valores:</b> Necesidad de compartir valores entre los líderes y los seguidores expresados en políticas y sistemas organizacionales.</p> <p><b>Enfoque de líderes carismáticos:</b> Los empleados se identifican con los líderes, ya que estos les dan la entera confianza que necesitan para confiar en sí mismos y pensar en el éxito como algo que se puede alcanzar. Este tipo de líder busca desarrollar y crearles oportunidades a los empleados para controlar su conducta.</p> <p><b>Enfoque de liderazgo transformacional transaccional:</b> El líder estipula una recompensa y un castigo de acuerdo a los resultados que se obtienen, esto con el fin de influir en los seguidores y motivarlos.</p> <p><b>Enfoque de liderazgo reflexivo:</b> Generar una confianza entre el líder y los seguidores donde se comparten estrategias, valores, ideas, información, poder y actitud resultado de un proceso reflexivo de la situación que se vive; este enfoque promueve el aprendizaje y la capacitación, motivando a los empleados hacia la interacción y la cooperación y realizando una retroalimentación de los resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en autores de la tabla.

**Tabla 30. Teorías - Enfoques- Modelos del Liderazgo transformacional -transaccional**

<b><u>Liderazgo</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es la habilidad o capacidad de un individuo para influir o motivar a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Debe ejercer un rol de motivador del grupo.</li> <li>➤ Rallph M. Stogdill dice, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.</li> <li>➤ Entenderemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.</li> </ul>			
<b><u>Teorías de liderazgo</u></b>			
<b>Teoría de las Características</b>	Intenta describir los distintos tipos de comportamiento y personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo.	Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que antes nos proporcionaba el símbolo paterno.	Ya no se piensa que estas habilidades sean supernaturales sino comunes a todos aunque se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.
<b>Teorías conductual-personales</b>	<b>(Robert Blake y Jane Mouton):</b> Está basado en la teoría del comportamiento. El modelo fue desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en 1964. Este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base a los estudios de Ohio y Michigan en la cual se pueden identificar 81 estilos diferentes de liderazgo, al entrecruzar dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.	<b>Teoría Conductual: Rejilla Administrativa (Robert Blake y Jane Mouton)</b> Se hace el mínimo esfuerzo, se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos, la eficacia depende de que el elemento humano interfiera lo mínimo hay una preocupación media en el trabajo y la producción, compromiso de los miembros por los objetivos de la organización.	El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente. Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. El mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. La principal crítica es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.
<b>Teoría del comportamiento y Estilos</b>	Se identificó una tabla de estilos de liderazgo. El líder ejercía su influencia con respecto a la toma de decisiones del grupo en base a 3 diferentes estilos: <b>Autoritario:</b> Es caracterizado por ser el líder el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.	<b>Democrático:</b> En el clima democrático, se caracteriza por un líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.	<b>laissez-faire (liberal / deje hacer):</b> El clima laissez-faire o liberal, se caracteriza por un líder que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.



<p><b>Estudios de Universidad de Ohio State (Fleishman, Stogdill y Share)</b></p> <p><b>Estudios de Universidad de Michigan (Likert)</b></p>	<p><b>Estudios de Universidad de Ohio State</b></p> <p><b>Estructura:</b></p> <p>Define las relaciones dentro del grupo, Tiende a establecer patrones y canales de comunicación, Explica claramente métodos para realizar el trabajo.</p> <p><b>Consideración:</b></p> <p>Conducta de amistad, Confianza mutua, Respeto, Calor humano y Relación armoniosa entre el líder y sus seguidores.</p>	<p><b>Estudios de Universidad de Michigan</b> La productividad por hora-hombre, La satisfacción en el puesto, Tasas de rotación, ausentismo y quejas, Los costos, La pérdida por desperdicios, La motivación de empleados y administración, Orientado al empleado, Líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales, Orientado a la producción, Líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.</p>	
<p><b>Enfoques</b></p>	<p><b>Los cuatro factores (Bowers y Saeshore)</b></p> <p><b>Apoyo</b> Conducta que realza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor.</p> <p><b>Facilitación de la interacción</b> Una conducta que alienta a los seguidores del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.</p> <p><b>Énfasis en la meta</b> Conducta que motiva el entusiasmo dentro del grupo para lograr altos niveles de desempeño.</p> <p><b>Facilitación del trabajo</b> Conducta que ayuda la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando los recursos.</p>	<p><b>Enfoques conductuales</b></p> <p>Hasta aquí los enfoque conductuales de liderazgo, cuya falencia es que no reconocen el efecto de las situaciones.</p>	
<p><b>Modelo de contingencia (Fiedler)</b></p>	<p>Enfocan la situación como determinante de la eficacia de un determinado estilo de liderazgo. Esta teoría asume que diferentes situaciones convocan a diferentes características, o sea, no existe un único perfil de líder que pueda ser óptimo en todas las condiciones.</p>	<p>Se basa la efectividad del líder en lo que el llamo contingencia situacional. Los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados, el grado en que la situación le da el control y la influencia al líder.</p>	<p>El desempeño de los grupos depende la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación:</p> <p><b>Relaciones del líder y el miembro:</b> Grado de confianza, confiabilidad y respeto que experimentan los seguidores.</p> <p><b>Estructura de la tarea:</b> Existencia de procedimientos escritos o no, etc. Esta</p>

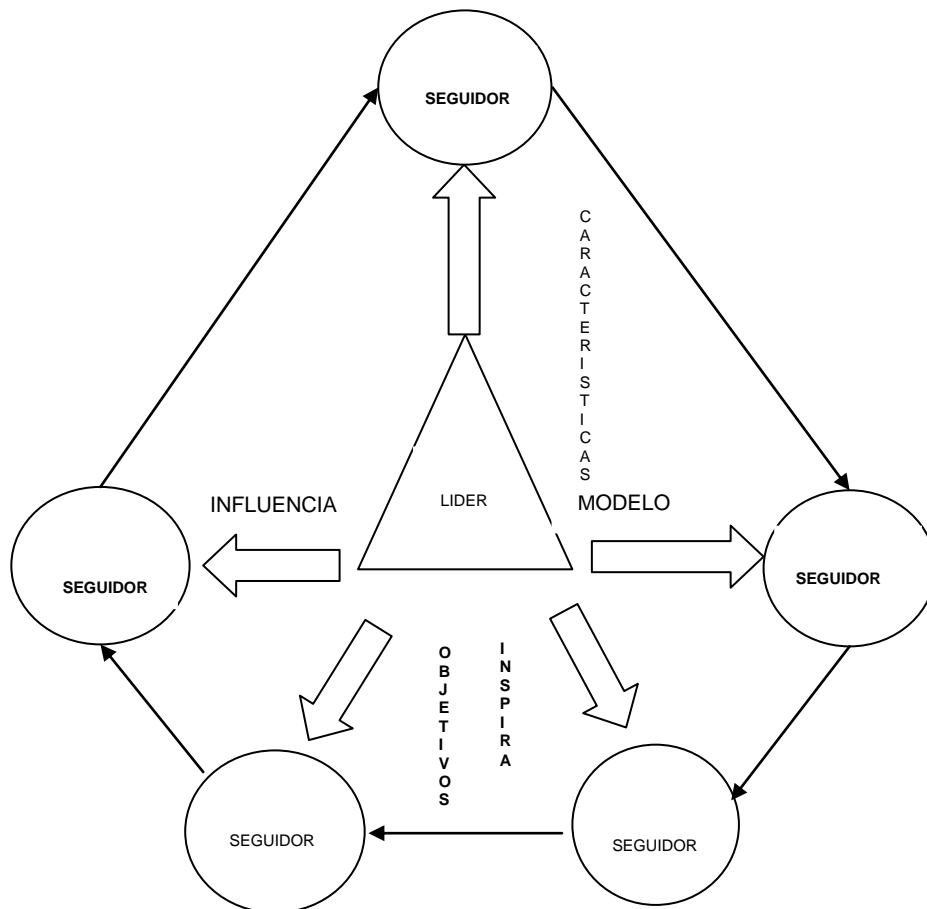
			<p>dimensión comprende los siguientes componentes: Claridad de la meta, Comprobabilidad de la meta, Especificidad de la meta.</p> <p><b>Poder de la posición:</b> Se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo, deriva de la estructura de la organización.</p>
<b>Modelo de liderazgo de Vroom y yetton</b>	<p>Victor Vroom en colaboración con Philip Yetton (1973), y más tarde con Arthur Jago (1988), desarrollaron, lo cual constituye el eje central del modelo. El método para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo), por medio de un análisis situacional que utiliza siete "atributos del problema".</p>	<p>AI y AII: dos tipos de estilo autocrático.                      CI y CII: dos tipos de estilo consultivo.                      GII: un estilo conjunto o grupal.</p>	
<b>Modelo situacional (Hersey y Blanchard)</b>	<p>La mayoría cuando inicia una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y vamos pasando por otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Existen excepciones y también movimientos de involución. La madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica y el interés y seguridad respecto a la tarea.</p>	<p>Lograron distinguir 4 niveles de desarrollo a saber:  <b>D1:</b>"Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.  <b>D2:</b>"Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación.  <b>D3:</b>"Expertos con interés variable": confiable técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.  <b>D4:</b>"Estrellas": expertos comprometidos.</p>	<p>El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en distintos momentos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:  <b>Diagnóstico:</b> Poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada.  <b>Flexibilidad:</b> Asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.</p>
<b>Modelo transaccional y transformacional</b>	<p><b>El Líder Transaccional</b> (Burns, 1978) tiene poder para realizar ciertas tareas y recompensa o castiga la performance del equipo.  <b>Recompensa:</b> Premio por resultados.  <b>Administración por excepción:</b> Es correctivo.  <b>Deja hacer:</b> Evita tomar decisiones.</p>	<p><b>Líder Transformacional</b>  <b>Carisma:</b> Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza. Busca con ideas nuevas, mover/mejorar la organización a largo plazo.  <b>Inspiración:</b> Comunica altas expectativas.  <b>Estímulo intelectual:</b> Promueve la inteligencia y la solución cuidadosa de problemas.  <b>Consideración individualizada hacia los subordinados.</b></p>	

Fuente: Elaboración propia basado en autores de la tabla.

### 2.5.1 Concepto de Liderazgo Transformacional y Transaccional según el autor

#### El Liderazgo por el autor.

Después de un análisis de las teorías del Liderazgo presentadas anteriormente, para el autor es un proceso en el cual la influencia del seguidor se origina fundamentalmente en algunas características del líder, asociadas a su capacidad de servir de modelo o inspirar la búsqueda de objetivos deseables, según como lo manifiesta Bass & Riggio (2006, p. 112). La figura 21 esquematiza la definición anterior.



Fuente: Elaboración propia

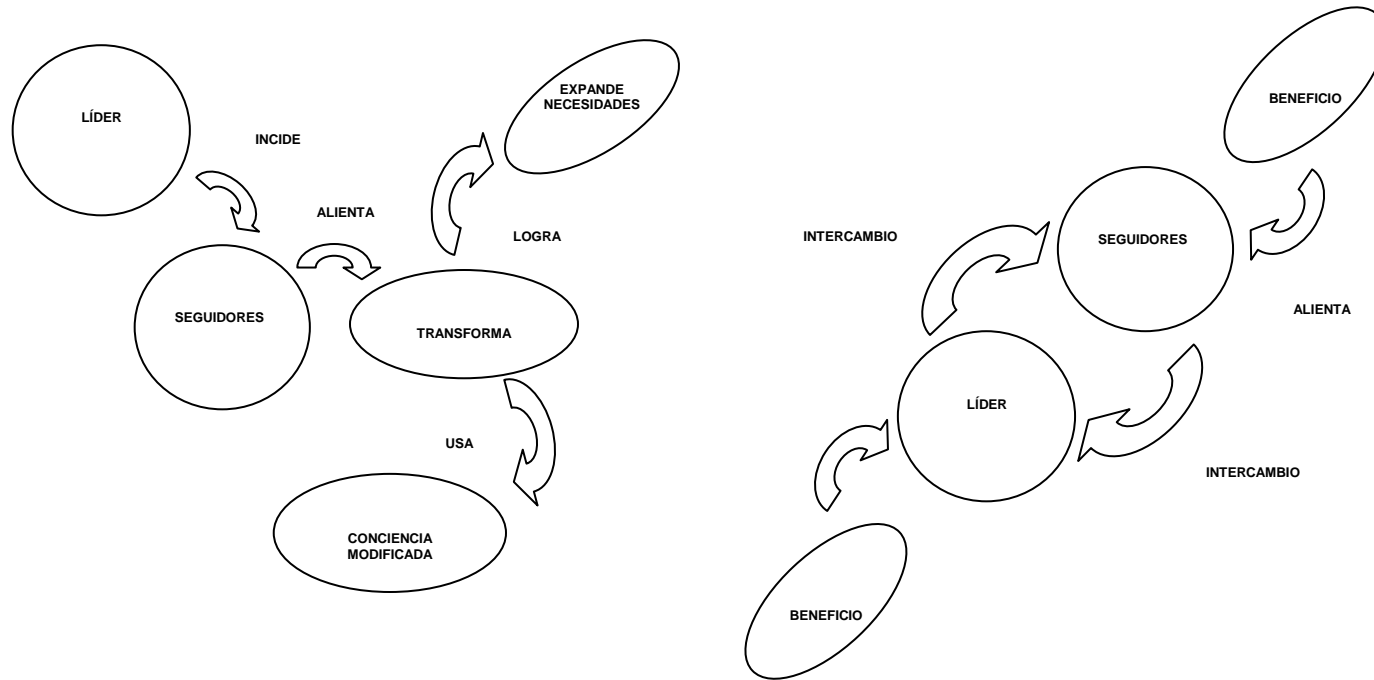
Figura 21. Esquema de Liderazgo.

## Liderazgo Transformacional - Transaccional

La *Teoría del Liderazgo Transformacional* se fundamenta en transformar a los individuos y las organizaciones; lo que coincide con Burns (1978, p.107) cuando lo define como aquel que eleva la moral, la motivación y las distintas morales de sus seguidores. De igual forma, coincide con Bass (1985 p. 12); citado por Palomino, (2000, p.12) el cual menciona que el liderazgo Transformacional se concibe como “un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados intentando que los seguidores trasciendan su propio interés expandiendo su cartera de necesidades. En este mismo sentido Mendoza, Ortiz & Parker, 2007, p.58) expresan que este liderazgo es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores.

Por otro lado, para el autor, la *Teoría del Liderazgo Transaccional* está definida como un proceso en el cual se presenta un intercambio entre el líder y sus seguidores de forma tal que todos salgan beneficiados de este; de acuerdo con la definición de Peris (1998, p.89), fue reafirmada por Northouse (2010, p.72). Del mismo modo el autor coincide con la definición planteada por Bass & Avolio (2004, p.8) en la que manifiestan que este liderazgo enfatiza en la transacción o intercambio entre los líderes, colegas y seguidores.

De las definiciones anteriores, el autor construye la Figura 22, la cual muestra el esquema conceptual con las dimensiones que comprenden el Liderazgo Transformacional – Transaccional.



Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Mapa conceptual del Liderazgo Transformacional - Transaccional.

De acuerdo con lo anterior, el autor obtiene las siguientes dimensiones:

- Dimensiones del Liderazgo Transformacional-Transaccional:

\*Transforma (Alienta, incide)

\*Expande necesidades (logra)

\*Conciencia modificada (usa)

\*Beneficio (Intercambio, alienta)

\*Transforma: Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza porque los seguidores se identifican y desean emular al líder. (Bass y Avolio, 1994).

Las componentes asociadas a esta dimensión se presentan en la. Tabla 31

**Tabla 31. Dimensión “Transforma” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional.**

COMPONENTE	AUTOR	HIPÓTESIS	PREGUNTAS TIPO AFIRMACION
Alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas.	Burns, 1978;	El líder alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas.	1. El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo las metas.
Alienta a los seguidores a desarrollar relaciones estrechas.	Bowers & Saeshore, 1966.	El líder alienta a los seguidores a desarrollar relaciones estrechas.	2. El directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas.
		El líder alienta a los seguidores a desarrollar relaciones mutuamente satisfactorias	3. El directivo alienta a los empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.
Incide en los resultados de los	Walumbwa et al., 2007; Cohen, 2007;	El líder incide en los resultados de los seguidores.	4. El directivo incide en los resultados de

seguidores	Triandis, 2006; Somech, 2006; Bedeian, y Day, 2005; Piccolo, 2004; Heck, Stone, Russell, y Patterson, 2004; Bass y Avolio, 2000		los empleados.
------------	---	--	----------------

\*Expande necesidades: Dimensión que hace referencia al efecto que el líder tiene en los seguidores. (Bass & Avolio, 2004).

**Tabla 32. Dimensión “Expande Necesidades” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional.**

COMPONENTE	AUTOR	HIPÓTESIS	PREGUNTAS TIPO AFIRMACION
Logra mayor efectividad en las personas	Siliceo, Caseres & Gonzalez, 1999; Furnham, 2001; Hitt, Black & Porter, 2006; Archerb,2010; Chiavenato, 2009; Páez & Yepes, 2004, Ayoub, 2011;	El líder dirige el recurso humano, logrando mayor efectividad en la organización.	5. La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados.
			6. La acción del directivo incide en la obtención de los resultados de los empleados.
			7. El directivo reconoce la importancia del trabajo de los empleados para los logros que alcanza.
Logra potenciar el equipo para alcanzar objetivos	Stephens, 2007.	Los líderes potencian sus equipos para lograr objetivos comunes.	8. El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes.

\*Conciencia modificada: Dimensión que hace referencia al proceso en el cual el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados. (Bass, 1985)

**Tabla 33. Dimensión “Conciencia modificada” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional.**

COMPONENTE	AUTOR	HIPÓTESIS	PREGUNTAS TIPO AFIRMACION
Usa conductas con valores	Burns, 1978	Los líderes inspiran a los seguidores con sus conductas sobre el interés.	9. Los directivos inspiran a los empleados con sus conductas sobre el interés.
		Los líderes inspiran a los seguidores con sus conductas la cortesía.	10. Los directivos inspiran a los empleados con sus conductas la cortesía.
		Los líderes inspiran a los seguidores con sus conductas sobre el altruismo.	11. Los directivos inspiran a los empleados con sus conductas sobre el altruismo.
		Los líderes inspiran a los seguidores con sus conductas sobre la conciencia.	12. Los directivos inspiran a los empleados con sus conductas sobre la conciencia.

\*Beneficio: Dimensión en la que el líder motiva a los demás para que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995).

**Tabla 34. Dimensión “Beneficio” en el Liderazgo Transformacional - Transaccional.**

COMPONENTE	AUTOR	HIPÓTESIS	PREGUNTAS TIPO AFIRMACION
Alienta a los	Burns, 1978; Bowers & Saeshore,	El líder alienta a sus seguidores a trabajar en	13. El directivo alienta a sus empleados a



seguidores hacia el cumplimiento de metas.	1966.	búsqueda de las metas de la organización.	que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.
Intercambio de objetivos entre líder y seguidores	Bass, 1985; Bass, 1990; Bass & Bass, 2000; Páez & Yepes, 2004; Burns, 1978; Bass & Stodgill, 1990; Bass & Avolio, 2004; Peris, 1998; Northouse, 2010.	El líder intercambia objetivos por estímulo.	14. Los estímulos se logran con el alcance de los objetivos.
			15. Los aumentos de salario se logran por el cumplimiento de los objetivos

## 2.6 TIPOS DE PODER

French y Raven (1960) desarrollaron un estudio sobre el poder y los tipos que puede asumir o utilizar el líder, y que ha servido de marco de referencia para exploraciones relacionadas con esta temática. De esta forma, los tipos de poder definidos por estos autores se presentan a continuación:

**Tabla 35. Tipos de Poder.**

PODER	CONCEPTUALIZACION
<b>Poder legítimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia que ejerce un líder derivada de la posición formal que ocupa en la jerarquía organizacional. Mientras mayor sea la posición en la estructura, mayor será el poder legítimo que se ejerza, con lo que se establece un escalonamiento de la autoridad a través de los niveles orgánicos.</li> </ul>
<b>Poder coercitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia que aplica que un líder para obtener el cumplimiento de sus instrucciones por medio del temor o el castigo de una acción como el caso de reprimendas oficiales, reducción salarial, suspensiones o despidos.</li> </ul>
<b>Poder de retribución.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de un líder para lograr la satisfacción</li> </ul>

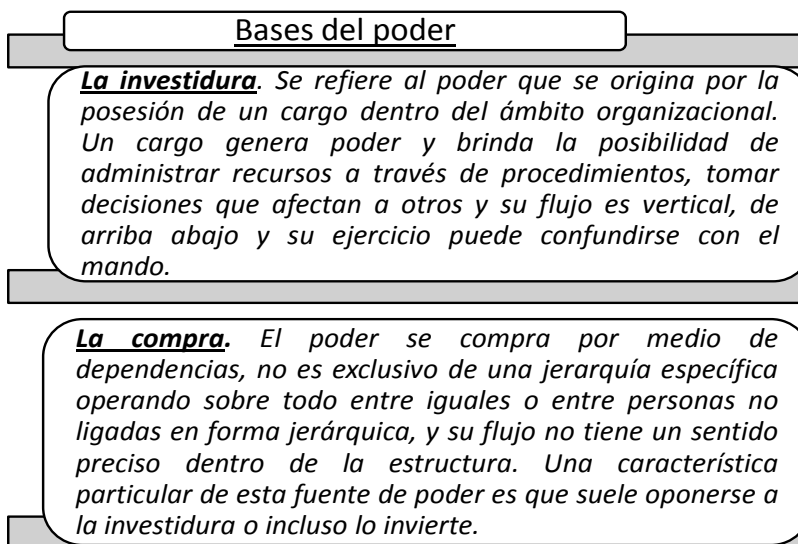
	de las necesidades de sus seguidores; de esta manera éstos cumplen con sus responsabilidades porque suponen que con su comportamiento obtendrán un premio, reconocimiento o incentivo como el caso de elogios, ascensos o aumentos salariales.
<b>Poder de experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conoce como poder de competencia o de pericia y se refiere a la influencia de un líder basada en sus conocimientos especializados, la experiencia y el talento; de esta forma bajo esta clase de poder, los empleados aceptan las recomendaciones debido a la sabiduría del líder.</li> </ul>
<b>Poder de referencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se basa en la admiración, atracción e identificación personal de los seguidores con el líder debido a los rasgos sobresalientes de su personalidad, carisma y excelente reputación. Este tipo de poder inclina a las personas al deseo de imitar y parecerse al líder.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia basado en French y Raven (1960)

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que ocupa una persona en la organización, mientras que el poder de competencia y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización (Chiavenato, 2009).

### 2.6.1 Bases del poder.

Madrigal (2005) sostiene que el poder tiene mala fama y muchas personas tienen pánico de ser manejadas; por ello expresa que para comprenderlo mejor y no temerle, se deben analizar cuáles son las bases que sostienen el poder en las organizaciones, que se describen a continuación.



Fuente: Elaboración propia basado en Madrigal (2005)

### Figura 23. Bases de Poder.

El liderazgo. El seguidor le entrega el poder al líder y por ello el flujo es de *abajo arriba*, de esta forma es un empoderamiento basado en el sentimiento de orgullo que se va estableciendo entre los seguidores. El poder de liderazgo no nace de la potestad del cargo ni de pequeñas o concretas dependencias que el líder genera en las personas que están abajo; en lugar de eso, lo que hace es seducirlas. En otros términos, el liderazgo se basa en una gran dependencia del seguidor hacia el líder (Madrigal, 2005). Esta autora comenta finalmente que el poder del liderazgo se relaciona de modo más estrecho con la influencia que con el poder propiamente dicho.

## 2.7 MARCO DE REFERENCIA HISTÓRICO-SITUACIONAL DE LA S.A.I.

Las organizaciones juegan un papel importante en los aspectos culturales, sociales, políticos y económicos de una sociedad, especialmente aquellas que tienen una influencia determinante en su dinámica. Su privilegiada participación en tales dinámicas, las compromete a desarrollar estilos de liderazgo, que respondan a las exigencias de sus

miembros y del medio con el cual interactúan. Actualmente varias tendencias económicas y demográficas y sociales están causando fuerte impacto en la cultura organizacional. Estas tendencias y la multiplicidad de cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y los nuevos conceptos organizacionales. Los hechos han dejado de tener importancia local y han pasado a tener como referencia al mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los modelos se tornan obsoletos y pierden validez y eficacia ante las nuevas realidades. Desde una perspectiva general, la globalización, -que implica nuevos niveles de ordenamiento económico y de competitividad-, es un fenómeno que tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de una organización, los gerentes o líderes harán mayores y nuevos esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Esta investigación se desarrolla considerando que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar las organizaciones que quieren hacerse y/ mantenerse competitivas en el marco de operación de la industria del diseño y la construcción en Colombia. Las organizaciones son expresión de una realidad cultural, que se dinamiza en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, puede encerrarse en el marco de sus límites formales, sin mayores niveles de auto exigencia. En ambos casos, esa realidad se refleja en un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. La cultura organizacional, dentro de la cual hemos de destacar el referente al liderazgo, el cual sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrecen pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En diversas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy es necesario que las organizaciones diseñen y apliquen estructuras modelantes más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto exige la generación de condiciones que promuevan equipos de trabajo

con un alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito, es la calidad de sus líderes, dotados de plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales expresan la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que enfatice la creación de ambientes de trabajo que satisfagan a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales; un calificado sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso, donde se comparta el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Cobra significativa importancia indagar por los procesos (recursos humanos, técnicos, económicos, ambientales) conducidos y ejecutados en el contexto de las organizaciones como la S.A.I. en su condición de referente obligado, tanto para entes privados como para el sector público para estudiar el liderazgo, implícito en las ejecutorias adelantadas siempre para alcanzar el éxito. Es un compromiso que se desarrolla todos los días, la excelencia se logra mediante la responsabilidad y calidad de los resultados.

Es indiscutible que el norte que debe guiar el sistema empresarial, debe ser evaluado y enrutado acorde a los hallazgos que permitan afianzar y/o corregir lo que se desarrollará en adelante, pero que además se supone está dirigido al cumplimiento de los objetivos misionales, realizados por personas, equipos y procedimientos de trabajo, con normas claras, comprendidas y aceptadas por todos, con un personal dedicado y disciplinado, producto de la motivación y satisfacción que generan los diferentes estilos de liderazgo. Para el logro de esta propuesta es primordial vincular las siguientes consideraciones y premisas de García, G (2002):

- ❖ La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista, que se basa en el esfuerzo del hombre a través de las organizaciones.

- ❖ La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca la eficiencia y la eficacia.
- ❖ El contenido de la administración varía conforme a la teoría que se considere: para la administración científica son los métodos y procesos de las actividades que realizan los trabajadores. Para la teoría del proceso administrativo, la administración implica seguir los catorce principios organizativos a la hora de organizar el trabajo. Para la teoría del comportamiento se deben buscar los resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales. Los autores de la teoría neoclásica buscan un equilibrio entre conceptos de las teorías clásicas y de las comportamentales, que permitan el trabajo de los directivos. A la teoría de sistemas le preocupa principalmente la influencia del ambiente -tanto externo como interno-, en la organización. Así mismo agrega que, la teoría de contingencias que integra todos los elementos de las distintas teorías con enunciados tales como:
  - ❖ El objeto de la administración es la propia actividad profesional de gestión en cualquier organización. Al principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril, después se extendió a las empresas industriales y más adelante a todo tipo de organización humana.
  - ❖ La administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, la administración sobresale como factor clave, tanto para mejorar la calidad de vida, como para la solución de problemas más complejos que afectan a la sociedad de hoy.
- ❖ Sistematizar el trabajo y delimitar las funciones de los directivos es parte fundamental del papel de la Administración como disciplina.

Dichas teorías ubican su origen en el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, lo cual dificultaba las labores de los administradores, obligando a la construcción de un enfoque científico que sustituyera el empirismo. Esto dio como resultado el aumento del tamaño de las empresas y su sostenimiento en el largo plazo. La complejización de las organizaciones, que tienen que interactuar con múltiples variables, internas, externas, y los rápidos cambios de paradigmas, ha alimentado el

incansable desarrollo teórico en administración, que cada vez se aleja más de las estructuras organizacionales mecanicistas y burocráticas (desde la perspectiva clásica), más apropiadas para entornos estables, mientras que promueve con mayor vehemencia las estructuras orgánicas (correspondientes a las teorías de contingencia y sistémica, desde la perspectiva más recientes en la teoría administrativa), menos formalizadas, muy descentralizadas y adaptables a los entornos cambiantes.

De esta manera, plantea Estrada (2007) que las organizaciones, -cualquiera que sea su naturaleza y actividad misional- están llamadas, como acción inaplazable, a evaluar periódicamente aspectos claves, que le permitan ajustarse a los nuevos retos que impone la sociedad, evitando así caer en el estancamiento y en la muerte organizacional. Uno de esos aspectos claves, es precisamente el liderazgo, cuyo desarrollo teórico ha evolucionado junto a las teorías y escuelas administrativas, que a su vez están determinados por los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas.

Así, el líder pasa de ser aquel dirigente con atributos excepcionales, encargado de orientar procesos de desarrollo humano y organizacional tendientes al aumento de la productividad y competitividad, enfatizando en el logro de metas (desde el enfoque clásico de la administración); a un ser humano que propende por el desarrollo integral del otro, su trascendencia, dotando de sentido la labor realizada por sus colaboradores, sin descuidar el logro de objetivos organizacionales, bajo la perspectiva de las teorías modernas y contemporáneas de la administración. Cualquiera que sea el tipo de organización debe acogerse al modelo de estatutos (requisitos mínimos) clase de persona jurídica a constituirse: fundación, corporación o asociación).

## **2.8 CONCEPTUALIZACION DE ORGANIZACIONES**

### **2.8.1 Definición Gremios- Corporaciones**

Son las corporaciones constituidas por las personas que se dedican al ejercicio de la misma industria. Los gremios han desempeñado un importante papel en la historia del desarrollo económico. Prestaron grandes servicios a la industria alcanzando un lugar para

ella en sociedades que menospreciaban la actividad productiva, y sirvieron de refugio a los débiles en épocas como la Edad Media, en que era desconocido el derecho individual o imposible el trabajo aislado e independiente; pero se dejaron dominar por el espíritu del monopolio, y favoreciendo la tendencia invasora del poder público y sus aficiones reglamentarias, se rodearon de privilegios, pusieron una multitud de restricciones al trabajo y llegaron a ser un gran obstáculo para el progreso y el aumento de la riqueza. Despojados de ese carácter exclusivo y oficial, y reconocida la libertad de la industria, los gremios han caído en el extremo opuesto y su existencia es hoy casi nominal.

Sin embargo, el principio de asociación, tanto más potente en este caso, cuanto que es tan íntima la comunidad de intereses que media entre los que se dedican al mismo oficio, ha de reanimar la vida de los gremios, estableciendo en cada industria relaciones fraternales de enseñanza y mutuo auxilio entre todos los que la ejercen como primer paso para llegar a una organización general del orden económico.

#### **2.8.1.1 El concreto Gremio tiene dos concepciones**

- Corporación de personas del mismo oficio o profesión, regida por estatutos especiales: el gremio de curtidores se instalaba en el arrabal de la ciudad.
- Conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social.

**2.8.1.2 Diferencia entre "Sindicato" y "Gremio":** Mucha confusión genera las definiciones de 'gremio' y 'sindicato', términos aparentemente similares, pues agrupa a un grupo de personas, pero con significados distintos. Aquino, J. (2012) expone las siguientes especificaciones:

**Gremio:** Son todos aquellos trabajadores que se dedican a una misma comunidad, que tienen una misma profesión o estado social, que se unen para un bien común.

**Sindicato:** Es la asociación de un grupo específico de trabajadores de un mismo gremio que se unen para defender sus intereses. El objetivo de los sindicatos es asumir la representación y legítima defensa de sus asociados, además de promover los intereses económicos, sociales y culturales de los mismos. Un mismo gremio puede tener varios sindicatos distintos, o bien pueden existir trabajadores de un determinado gremio que no



pertenezcan a sindicato alguno. En cada país se dan diferentes legislaciones y reglamentos acerca del funcionamiento de los sindicatos, mientras que los gremios existen de hecho, sin necesidad de oficialización alguna, estén o no asociados sus miembros.

**2.8.1.3 Relaciones Gremiales. Definición:** Se puede definir las relaciones gremiales como "el conjunto de actividades que desarrollan tanto los representantes sindicales del personal como los representantes de la empresa, tendientes a satisfacer las quejas y reclamaciones que cualquiera de las partes formula frente a otra".

**Tabla 36. Características de los Entes Gremiales.**

Estas relaciones, así definidas, reúnen algunas características particulares: El trato entre representantes, los acuerdos tienen proyección en el tiempo, se trata de una relación de poder y permite lograr acuerdos sin consenso.	
<b>Característica</b>	<b>Argumentación</b>
1º) Trato con representantes:	Las actividades desarrolladas por representantes de ambas partes. Esto significa que sus protagonistas deben ocuparse, generalmente, de problemas que afectan a terceros, lo que genera, por definición, el inconveniente de transmitir al o a los afectados las razones de los acuerdos logrados o los desacuerdos. Estos representantes adquieren un caudal de conocimientos y de experiencias sobre las relaciones laborales que, tanto los demás trabajadores, como los demás gerentes o jefes de la empresa, no alcanzan a poseer. Logran, además, una visión global de la planta o de la empresa que, en la mayoría de los casos, tampoco tienen los que son ajenos a la relación.
2º) Los acuerdos tienen proyección en el tiempo:	Como se sabe los acuerdos de empresa tienen fuerza legal y se transforman en leyes internas de la empresa que sólo pueden ser modificadas por las leyes o el convenio colectivo de trabajo, siempre que dispongan mayores beneficios para los trabajadores. Esta particularidad exige que ambas partes, pero sobretodo la representación de la empresa, deban prestar una especial atención y efectuar un cuidadoso análisis de su proyección al futuro de todos los documentos que cada una de las partes emita, así como los que suscriben de común acuerdo.
3º) Se trata de una relación de poder:	Básicamente la empresa persigue una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, mientras que la representación sindical persigue establecer

	limitaciones, de modo tal, que los trabajadores puedan poseer derechos que impidan se ejerza el poder de la autoridad arbitrariamente.
4º) Permite lograr acuerdos sin consenso:	Cada parte de la relación tiene mecanismos que le permite acordar cosas con la otra sin necesidad de contar con el consenso de todos sus miembros. El sindicato posee el mecanismo del voto de los trabajadores, que le permite acordar cuando la mayoría se pronuncia a favor. La empresa, por su parte, posee el mecanismo de la autoridad, que permite acordar con independencia de la voluntad de los agentes o jefes afectados. Las relaciones de trabajo entre empleadores y empleados están reguladas por un conjunto de normas. Estas normas pueden provenir de la ley, del convenio colectivo, de las disposiciones y reglamentos internos de la empresa y de los usos y costumbres vigentes.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de conceptos de Aquino (2002)

Una de las funciones sindicales típicas, que llamamos *auditoria*, consiste en velar por el cumplimiento de dichas normas. Toda acción, por parte del sindicato (1) o de la empresa, que persiga el cumplimiento de una norma preexistente y que se lleve a cabo con participación del sindicato, está comprendida en este ámbito de la función gremial. Las organizaciones que representan a los trabajadores comprenden Federaciones, Sindicatos, Gremios, Uniones, Asociaciones.

Es el nombre que en general reciben las asociaciones de carácter económico, fundadas en el principio de la mutualidad. - La denominación es, sin embargo, inadecuada y redundante, porque la cooperación no es cosa exclusiva de esas asociaciones, sino la base y el objeto de toda clase de sociedades -. Las más interesantes de las sociedades cooperativas son las de producción. Con ellas los obreros se constituyen en empresarios de alguna industria, obteniendo el capital necesario para ello por medio del ahorro y las cotizaciones individuales, o del crédito que logran inspirar con su capacidad productiva.

Esas asociaciones, que se proponen convertir al trabajador en capitalista y reemplazar el salario con el dividendo, no tienen nada de socialistas por sí mismas, aunque alguna vez se les haya dado ese carácter, y merecen el aplauso y el auxilio de todos los hombres de

buena voluntad, cualesquiera que sean sus ideas económicas. Desgraciadamente la creación de estas sociedades encuentra grandes obstáculos; hay industrias que resisten su aplicación, ya por la índole de las operaciones, ya por la cuantía de los elementos que necesitan; la situación precaria de los obreros hace para ellos muy difícil la acumulación del capital y la obtención del crédito, y su escasa cultura es un inconveniente no menos considerable para la dirección de las empresas y el mantenimiento de relaciones, que han de fundarse ante todo en el convencimiento y la discreción; pero esas dificultades no son invencibles, los hechos nos enseñan que pueden dominarse y los triunfos conseguidos por los obreros asociados en Inglaterra, Alemania y Francia permiten confiar en el porvenir de las cooperativas de producción y alimentar la esperanza de que contribuirán poderosamente a resolver interesantísimas cuestiones sociales y económicas.

Más sencillas y mucho más generalizadas, por lo tanto, que esas asociaciones de producción, son otras dos clases de sociedades cooperativas encaminadas al mismo fin de mejorar la suerte de los obreros, que se llaman de crédito y de consumo. Las de crédito, denominadas también Bancos populares, se proponen facilitar al trabajador la adquisición de capitales, garantizando con la responsabilidad colectiva la solvencia de cada uno de los socios; y las de consumo tienen por objeto adquirir directamente de los productores los artículos de primera necesidad para venderlos a los asociados sin el recargo que imponen los intermediarios. Bajo esta última forma se estableció la famosa asociación de los tejedores de Rochdale, que en el espacio de pocos años ha elevado su capital desde algunos centenares a muchos millones de francos.

Puede apreciarse con Aquino (2007) que el sistema cooperativo, la práctica de la mutualidad y de la ayuda común que representa, ofrece iguales ventajas a todas las clases de la sociedad, aunque sean la obrera la que más especialmente le utilizan, y así verse establecidas grandes asociaciones cooperativas en todas las naciones por gentes acomodadas, por funcionarios públicos, por los cuerpos del ejército y de la marina. etc.

Las cooperativas se unen con federaciones regionales y nacionales, celebran frecuentes congresos, publican revistas y periódicos especiales, han constituido ya una Alianza internacional, y en suma, este movimiento, que se propaga rápidamente, es de una

transcendencia proporcionada a la virtud del generoso principio de la solidaridad humana en que se apoya.

## 2.9 CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se contextualizan en: sindicato es una asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción, y que desde el momento de la asamblea de constitución se convierte en una persona jurídica.

Los sindicatos por lo general negocian en nombre de sus afiliados (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, beneficios extralegales, etc.) dando lugar a la negociación y al contrato colectivo de trabajo.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros o sindicalizados y generar mediante la unidad, la suficiente fuerza y capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar y afiliarse a sindicatos libremente y sin injerencias del Estado o de los empleadores, es considerada como un derecho humano fundamental, así lo establece el artículo 39 de la Constitución Colombiana.

**Tabla 37. Clasificación de los sindicatos**

Clasificación	Definición
<b>De empresa</b>	si están formados por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución.
<b>De industria o por rama de actividad económica</b>	Si están formados por individuos que prestan sus servicios en varias empresas de la misma industria o rama de actividad económica.
<b>Gremiales</b>	si están formados por individuos de una misma

	profesión, oficio o especialidad
<b>De oficios varios</b>	Si están formados por trabajadores de diversas profesiones, disímiles o inconexas. Estos últimos sólo pueden formarse en los lugares donde no haya trabajadores de una misma actividad, profesión u oficio en número mínimo requerido.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de conceptos de Aquino (2002)

Considerado uno de los conceptos socio-político más importante de la época moderna, el concepto de sindicato es aquel que se utiliza para designar a grupos de personas que comparten un espacio laboral en común y que se reúnen con fines solidarios entre sí. El término sindicato proviene del griego ('syndike', que significa justo, protector) y comenzó a ser utilizado como en la actualidad a partir de los fenómenos causados por la Revolución Industrial y por el surgimiento de sociedades fabriles en Gran Bretaña y otros países europeos. El sindicato apareció entonces como un espacio de reunión en el cual los diferentes obreros y operarios se encontraban para marcar sus pedidos y reclamos, de modo de que estos pudieran ser escuchados por los patrones o jefes. El sindicato se basa, de este modo, en la idea de que un grupo de personas puede ejercer mayor presión y obtener mejores resultados en sus reclamos que lo que puede lograr una persona que actúa de manera individual.

Los sindicatos modernos representaron por mucho tiempo fielmente los intereses de los trabajadores ya que estaban compuestos por ellos mismos, organizados en sus teorías y legislaciones por los intereses obreros. Basados en una idea más equitativa del reparto del poder, los sindicatos se organizan a partir de la elección de delegados que van rotando y que no poseen un lugar de jerarquía si no que son simplemente representantes del total de los compañeros frente a los jefes. Tradicionalmente, los sindicatos más fuertes y firmes han sido aquellos que tuvieron que ver con actividades centrales para la economía aunque en ciertos períodos del siglo XX la mayoría de los sindicatos poseía las mismas características. Hoy en día, el concepto de sindicatos se halla bastante menospreciado, sobre todo si se tiene en cuenta que los sindicatos actuales han dejado de ser la institución representativa de los obreros por excelencia. En este sentido, tanto los intereses cuasi mafiosos de muchos sindicatos, el deseo de poder de muchos líderes sindicalistas y otros fenómenos tales como la alteración del sistema laboral (que hace que un trabajador pueda cambiarse de rubro y de oficio numerosas veces a lo largo de su vida

debido a las necesidades económicas) son factores de gran importancia a la hora de marcar la decadencia del sindicato como agrupación representante y defensora de los intereses obreros, aunque aquellos sigan existiendo en muchos países.

## 2.9.1 Conceptualización de los modelos de organizaciones

**2.9.1.1 Federación:** Una federación (del latín *fœdus*, "pacto") es una agrupación institucionalizada de entidades sociales relativamente autónomas. La noción de federación tiene su origen en el latín *foederatio* y hace referencia al acto de federar (es decir, de generar unión por medio de alianzas, ligas, fusiones o pactos entre diversas partes involucradas). Por extensión, se conoce como federación a aquella entidad, organismo o Estado que se forma a partir de dicha acción. El Estado federal (también llamado república federal) es aquel que aglutina a múltiples entidades territoriales, como provincias o departamentos. Por lo general, dichas divisiones territoriales se autogobiernan con mayor o menor grado de autonomía. La administración federal, en cambio, es la autoridad máxima y tiene injerencia sobre los asuntos nacionales.

**2.9.1.2 Fundaciones:** Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968).

**2.9.1.2.1 Características:** El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos). Las fundaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995). Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres. (Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990).

### Inscripción:

No están sujetas a inscripción en el registro mercantil las instituciones de educación superior; las instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994; las personas jurídicas que presten servicios de vigilancia privada; las iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociación de ministros; las reguladas por la Ley 100 de Seguridad Social; los sindicatos y las asociaciones de trabajadores y empleadores; partidos y movimientos políticos; las cámaras de comercio y las demás personas jurídicas respecto a las cuales la ley expresamente regule en forma específica su creación y funcionamiento, todas las cuales se regirán por sus normas especiales.

**Control de legalidad:**

Las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo.

**2.9.1.3 Corporaciones:** Una corporación es una entidad constituida en forma legal y separada de sus accionistas. Una corporación tiene el poder y la autoridad legal de comprar y utilizar bienes raíces, así como también puede contratar personal, demandar y ser demandada con su propio nombre. En términos generales, una corporación tiene permitido realizar todo tipo de transacciones según lo permitan las leyes de cada país. Una de las razones que hacen de una corporación una buena manera de realizar negocios es que las personas que participan en ella, o los accionistas, no serán responsables por las deudas que ésta, eventualmente, pudiera tener. Lo anterior podría variar en caso de que uno de los accionistas actúe, en forma de persona natural, como aval de la corporación. Otro buen motivo para su existencia son los beneficios tributarios que se pueden obtener al formar una, lo que también dependerá de la legislación vigente de cada país; en los Estados Unidos, es común la formación de corporaciones por parte de personas naturales para obtener estos beneficios al operar negocios aunque sean pequeños usando esta verdadera plataforma. Por lo general, las corporaciones, se encuentran formadas por diversas personas o entidades, entre las que encontramos a los ya mencionados accionistas. Éstos son los que podrían llamarse dueños de la corporación, y se trata de personas naturales o jurídicas. Por otra parte, es posible contar con directores o consejeros, los que se encargan del manejo general de la corporación y

que son escogidos por los accionistas. Además, una corporación cuenta con oficiales, los que, normalmente, son el Presidente, el Secretario, el Tesorero, los Vice-Presidentes y Asistentes.

Por último, es usual que las corporaciones cuenten un Agente Registrado, quien será el encargado de recibir todas las notificaciones legales concernientes a la entidad y enviarlas a los oficiales. Por lo general, y debido a las características del rol, este cargo lo ocupa un abogado. Como vemos, existen varios cargos dentro de una corporación, siendo cada uno de ellos necesario para su buen funcionamiento, sin embargo, no se trata de cargos exclusivos, sino que una persona que ocupe uno de ellos, podrá cumplir las tareas de cualquier otro cargo, cumpliendo uno, dos o más roles a la vez.

### Diferencias entre Corporaciones y Fundaciones

Entre las entidades sin ánimo de lucro existentes, están las fundaciones y las corporaciones, y en ocasiones se tienen a confundir una con la otra. Una corporación es muy diferente a una fundación, tanto por su conformación como por los objetivos y fines perseguidos. A la hora de crear una entidad de este tipo, es preciso tener claridad respecto a cuál figura jurídica utilizar según sea el propósito que ha llevado a crear este tipo de entidades.

**Tabla 38. Diferencias entre Corporaciones y Fundaciones**

<b>CORPORACIÓN</b>	<b>FUNDACION</b>
La corporación está formada por una reunión de individuos y tiene por objeto el bienestar de los asociados, sea físico, intelectual y moral. No persigue fines de lucro.	La fundación se distingue de la corporación en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados. En la fundación no hay personas asociadas sino un conjunto de bienes dotados de personería jurídica, a las asociaciones por ella actúan son secundarias en contraste con las que actúan en la corporación.
En la corporación hay asociación de personas.	En la fundación predestinación de bienes a fines sociales”.
La corporación está conformada por un grupo de personas que buscan el bienestar de ellos mismos, es decir, de los miembros de la corporación.	la fundación no está conformada por un grupo de personas, sino por un conjunto de bienes aportados por empresa o personas, cuyo objetivo es propender el bienestar o beneficio de personas diferentes a las pertenecientes a la fundación, es decir, su objetivo es beneficiar a terceras personas.



La corporación propende por el beneficio propio de sus miembros.	La fundación propende por el beneficio de personas ajenas, externas a la fundación.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

**2.9.1.4 Sociedad:** Sistema o conjunto de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia, conflicto y otros. Fichter (2002).

**2.9.1.4.1 Sociedades comunitarias y asociativas:** Otra clasificación diferente y también de gran importancia sociológica, es la que distingue el tipo simple, comunitario, y el tipo complejo, asociativo. En el siguiente cuadro presentaremos las características de ambas sociedades:

**Tabla 39. Características de Sociedades Comunitarias y Sociedades Asociativas**

<b>Sociedades Comunitarias</b>	<b>Sociedades Asociativas</b>
a) Está dominada por los grupos primarios.	a) Está dominada por las asociaciones o grupos secundarios.
b) Se da escasa especialización y división del trabajo.	b) Tiende a la mecanización y a la industrialización.
c) Los lazos de parentesco son frecuentes en este tipo de sociedad.	c) Gran variedad de funciones de trabajo.
d) Tiene relativamente poca estratificación social.	d) Las personas tienen movilidad vertical y horizontalmente.
e) Siendo mínimo en la sociedad simple, el grado de movilidad social, se llama sociedad cerrada.	e) Grandes variaciones de posición social.
f) Existe una sociedad social relativamente marcado entre los miembros de la sociedad simple, sobre todo en relación con otras sociedades.	f) Los vínculos de familia no son estables.
g) Tiende a aferrarse a valores tradicionales y a formas de comportamiento heredados del pasado.	g) La solidaridad es menos automática y efectiva que en la sociedad simple.
h) En este tipo de sociedad las personas suelen regirse por costumbres no formales más que por leyes formales del pasado.	h) cierta elasticidad de variaciones va acompañada de una mayor rigidez en el sistema de mantenimiento del orden público.
i) Es relativamente pequeña en número.	i) Es relativamente mayor en número.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fichter (1993)

**2.9.1.5 Asociación:** Asociación es la acción y efecto de asociar o asociarse (unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas).Una asociación, por lo tanto,

es el conjunto de los asociados para un mismo fin. Este conjunto puede formar una persona jurídica. Por ejemplo: “La Asociación de Costureros de San Martín ha elegido un nuevo presidente”, “El entrenador afirmó que la Asociación del Fútbol Boliviano debería responder a los reclamos”, “Me gustaría formar una asociación para ayudar a los niños carenciados”. Por lo general, el concepto de asociación se utiliza para mencionar a una entidad sin ánimo de lucro y gestionada de manera democrática por sus socios. Dichas asociaciones pueden desarrollar actividades comerciales si el beneficio se destina a la obra social.

### **Cuál es la Diferencia entre una Asociación, Fundación y una Corporación, sin Ánimo de Lucro**

Básicamente las fundaciones no son colectivos de personas, sino patrimonios autónomos (yo dispongo por cantidad de dinero para apoyar determinada comunidad, el proyecto con sus recursos y lineamientos de acción son ejecutados por un grupo de personas en pro de esa población). Las Corporaciones son formadas por un grupo de personas que sin tener un vínculo en común se unen para socializarse en pro de dar respuesta a una necesidad colectiva. La asociación está conformada por personas que teniendo un vínculo común se unen para poner ese vínculo a favor de un tercero; las asociaciones pueden ser mixtas (a favor de los de adentro de sí, como los de afuera) o no. Cuando son mixtas o hacia afuera se consideran organizaciones solidarias, si trabajan en pro de sí mismas solamente lo serían.

**2.9.1.5.1 Asociaciones de Profesionales:** Las Asociaciones de profesionales son grupos especiales que reúnen diferentes profesionales de un área determinada; por ejemplo: existe la Asociación de ingenieros y arquitectos, de Médicos, la de farmacéuticos, la de abogados, la de escribanos, etc. Llevan el nombre de la Profesión a la que representan. (Asociación de... y el nombre de la profesión). En general se asocian o inscriben en ellas aquellos que poseen matrícula registrada para poder ejercer la profesión; es un lugar al que se puede recurrir para saber si una persona profesional realmente lo es. Los gremios propenden por el desarrollo profesional, económico y social de sus miembros. La política

institucional en este aspecto es la de contribuir con el fortalecimiento de los asociados de Graduados existente y conformar las creación de nuevas.

Dentro de las asociaciones de profesionales de ramas de la ingeniería a nivel nacional se encuentra:

**2.9.1.5.1.1 ACIEM:** Es el gremio de la Ingeniería colombiana, que trabaja en función de la actualización y capacitación técnica de los profesionales en cada una de sus ramas como medio para contribuir a la competitividad de los mismos al interior de sus empresas.

### Misión

ACIEM trabaja por el crecimiento integral del Ingeniero y el desarrollo tecnológico y profesional, a través del ejercicio idóneo y competente de todas las especialidades de la Ingeniería, con el fin de contribuir al bienestar de la comunidad y a la toma de decisiones de trascendencia nacional para el beneficio del país.

### Visión

ACIEM es una asociación que trabaja para lograr la excelencia de la Ingeniería y de Colombia.

**Tabla 40. Capítulos ACIEM**

Capítulos ACIEM.	Junta Directiva
Capitulo Antioquia	Presidente: Wilson Iván Gómez Ocampo Vicepresidente: Andrés Mauricio Acevedo
Capítulo Atlántico	Presidente: Carlos Pantoja García Vicepresidente: Efraín Fedullo Díaz Granados
Capítulo Bolívar	Presidente: Héctor Urbina Meza Vicepresidente: Enrique Vanegas Casadiedo
Capítulo Boyacá	Presidente: Adán de Jesús Bautista Morantes Vicepresidente: Iván Sánchez Pascuas
Capítulo Caldas	Presidente: Carlos Arturo Pérez Ceballos Vicepresidente: Cosme Cárdenas Martínez
Capítulo Cundinamarca	Presidente: Ismael E. Arenas Vicepresidente: Jorge Cortázar García
Capítulo Huila	Presidente: Gustavo Zúñiga Cortés Vicepresidente: Fredy Cenen Anaya
Capítulo Santander	Presidente: Gustavo Suárez Díaz Vicepresidente: Rafael Ortiz Sepúlveda

Capítulo Quindío	Presidente: Carlos Andrés Arcila Montes Vicepresidente: Rubén Darío Gómez Palacio
Capítulo Norte de Santander	Presidente: Edgar Alfonso Santos Hidalgo Vicepresidente: Ciro Antonio Carvajal Labastida
Capítulo Valle	Presidente: Carlos José Gutiérrez Pereira Vicepresidente: Leopoldo Fernando López Urresta

## Historia

Los orígenes de ACIEM se remontan a los meses de noviembre y diciembre de 1956. En virtud de las inquietudes que tenían algunos profesionales de la ingeniería Eléctrica y Mecánica en Bogotá, tendientes a constituir una asociación que agrupase a los ingenieros de estas dos ramas, muy relacionadas entre sí en el campo de la ingeniería nacional. Durante los meses de marzo y abril de 1957 empezó a tomar cuerpo la idea de formar el "Instituto Colombiano de Ingeniería Eléctrica y Mecánica". Al mismo tiempo se hizo una encuesta entre algunos ingenieros de estas ramas, para que suministraran datos personales y opiniones sobre la orientación que debería dársele a la Asociación que se estaba gestando Asociaciones o sociedades gremiales y consejos o colegios profesionales: ¿iguales, similares o diferentes? Las instituciones gremiales y las corporaciones profesionales están caracterizadas por convocar a personas o instituciones alrededor de objetivos e intereses comunes. Sin embargo cuando se discursa sobre éstas, por lo general, se hace de manera indistinta, motivo que hace necesario esclarecer su concepto, rol y alcance. Por lo anterior, la presente entrada pretende responder a tres preguntas:

### **¿Qué son las asociaciones gremiales y colegios profesionales?**

Las asociaciones gremiales son instituciones de carácter privado, sin ánimo de lucro, que aglutinan a profesionales de una o varias ramas del conocimiento, a especialistas, a empíricos, a trabajadores del sector y/o a instituciones públicas y privadas, cuyos objetivos principales son amparar los intereses de sus socios o asociados y propender por el reconocimiento de un determinado oficio. Los colegios profesionales son corporaciones de carácter público, sin ánimo de lucro, que recogen a los profesionales de un área del conocimiento, cuyos fines principales son velar por los intereses de los colegiados,

promocionar la utilidad y el significado social de una determinada profesión y, en consecuencia, auspiciar la regulación del ejercicio profesional.

Como se lee en los anteriores párrafos, podemos afirmar que la diferencia esencial entre ambas instituciones, estriba básicamente en tres aspectos: naturaleza, propósitos y composición. En relación con su naturaleza. Por un lado, las asociaciones gremiales están reguladas por el derecho privado y los colegios profesionales, por el derecho público. Dependiendo del ordenamiento jurídico de cada país, estas instituciones y corporaciones pueden estar sujetas, específicamente, por el derecho civil, comercial o administrativo. No obstante, teniendo en cuenta la jurisdicción, en ciertos casos, los colegios profesionales pueden ser de naturaleza mixta y, por consiguiente, estar regulados por el derecho privado y público.

En relación con sus propósitos. Puede asegurarse que los propósitos de ambos entes son similares, ya que abogan por la representación y los intereses de un grupo. Sin embargo, las asociaciones buscan destacar, en primer lugar, la práctica del oficio laboral y los colegios, poner de relieve la disciplina y/o profesión y, al mismo tiempo, el carácter dignatario de sus profesionales. Más aún las asociaciones, en aras de cumplir con sus propósitos generan, entre otros, procesos de capacitación en distintos frentes y saberes para atender la demanda que, la composición heterogénea de sus miembros, reclama para el desarrollo de sus quehaceres técnicos y operativos. Mientras que los colegios provocan espacios académicos (P.ej. congresos, jornadas académicas), de reflexión y aprendizaje que permiten repensar y proponer planteamientos académicos y de investigación en correspondencia con la formación científica de los estudiantes y sus profesionales. Vale la pena aclarar que en la práctica ambas instituciones en aras de cooperación se ven inmiscuidas en los dos tipos de actividades. En relación con su composición. La asociación recoge tanto a profesionales de distintos terrenos del conocimiento, como a empíricos y trabajadores que desempeñan un oficio común. Por otra parte los colegios sólo aglutinan a los profesionales de un área del saber que han aprobado los correspondientes estudios universitarios y que éste, en cumplimiento de las funciones públicas que le otorga la ley, les acredita por medio de la tarjeta, matrícula o

credencial profesional, para que puedan ejercer las actividades propias de su campo profesional.

### ¿Cómo pueden clasificarse las asociaciones y colegios?

**Tabla 41. Clasificación de las Asociaciones y Colegios**

Las asociaciones gremiales y colegios profesionales se clasifican en tres grupos	
Clasificación	Definición
Locales	Son las instituciones gremiales y corporaciones profesionales cuyos propósitos tiene alcance local y/o aplican a un fragmento del territorio nacional tales como: autonomías, provincias, departamentos, municipios o distritos.
Nacionales	Son las instituciones gremiales y corporaciones profesionales cuyos propósitos tiene alcance general y/o repercuten en el ámbito nacional.
Supranacionales.	Son las instituciones gremiales y corporaciones profesionales que van más allá del ámbito nacional y que, por consiguiente, se extienden a lo ancho y largo del orbe. Este tipo de instituciones nacen tanto en países del primer mundo como en países en vías de desarrollo.
Las asociaciones locales, nacionales y supranacionales también pueden formar asociaciones de asociaciones o llamadas federaciones, que buscan armonizar en una sola entidad objetivos y recursos para beneficio de las instituciones miembro.	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fichter (1993)

### ¿Qué justifica la coexistencia de varias de estas instituciones y corporaciones, en un país, o en un lugar del territorio, cuando, al parecer, bregan y compartan los “mismos” intereses?

A continuación se esbozan algunas razones que justifican la coexistencia paralela de entidades asociativas y profesionales:

- Garantizar el libre asociacionismo consagrado en la constitución política, por lo general en las de corte liberal, y lo señalado en la legislación. Esto da pie para que se creen las asociaciones y los colegios que se quieran y sean convenientes.
- Asegurar que las personas naturales o jurídicas se sientan fielmente identificadas y representadas por quienes comparten vicisitudes e inquietudes comunes. Un bibliotecólogo por más que comparta ciertas inquietudes con los archivistas, nunca se va a sentir plenamente identificado por una agremiación de archivistas como si por una de bibliotecólogos.
- Propender por el reconocimiento profesional y laboral, el cual debe estar aparejado por el acompañamiento y la defensa de los colectivos respectivos.

**Tabla 42. Lista de Asociaciones colombianas - regionales de ingenieros y arquitectos**

<b>Asociación Regionales</b>	<b>Sociedades correspondientes</b>
SOCIEDAD ANTIOQUEÑA DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS S.A.I. Álvaro Villegas Moreno	ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIERIA SANITARIA Y AMBIENTAL -ACODAL- Presidenta Ingeniera MARILUZ MEJÍA DE PUMAREJO
SOCIEDAD DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS ACIEM.	ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIEROS DE SISTEMAS -ACIS Presidente Ingeniero FRANCISCO QUINTANA RAMÍREZ
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL ATLÁNTICO Pedro Gutierrez Visbal	ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERIA -ACOFI Presidente Ingeniero DIEGO HERNANDEZ LOZADA
SOCIEDAD DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE BOLIVAR Alfredo Pineda Corena	ASOCIACION DE INGENIEROS GRANCOLOMBIANOS Presidente Ingeniero PEDRO NEL BERNAL SUAZA
SOCIEDAD BOYACENSE DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS Pedro José Sarmiento Romero	ASOCIACION NACIONAL DE INGENIEROS JAVERIANOS Presidente Ingeniero FÉLIX GARCÍA MOTTA
SOCIEDAD CALDENSE DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS Lucía Dussan Luberth Telefax: (076) 8846881 - 8846108, Manizales Email: <a href="mailto:scia1@epm.net.co">scia1@epm.net.co</a>	FEDERACION COLOMBIANA DE FABRICANTES DE ESTRUCTURAS METALICAS - FEDESTRUCTURAS Presidente Doctor DANIEL CORREA SENIOR
ASOCIACION DE INGENIEROS DEL CAQUETA Jaime Eduardo Salazar Velásquez	SOCIEDAD CALDENSE DE INGENIEROS CIVILES Presidente Ingeniero GUILLERMO LÓPEZ LÓPEZ
SOCIEDAD DE INGENIEROS DE CASANARE Carlos Rojas Arenas	ASOCIACIÓN DE INGENIEROS CIVILES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL –AICUN Presidente Ingeniero LUIS FRANCISCO CASTIBLANCO GONZÁLEZ
ASOCIACIÓN CAUCANA DE INGENIEROS Rubén Hugo López Valenzuela	ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIERIA SISMICA -AIS Presidente Ingeniero LUIS ENRIQUE AYCARDI FONSECA
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL CESAR Tirso Martínez Cuello	ASOCIACION COLOMBIANA DE INGENIERIA ESTRUCTURAL -ACIES Presidente Ingeniero JOSUE GALVIS RAMOS
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL CHOCO Juan Nemesio Rodríguez Ortega	ASOCIACIÓN DE INGENIEROS TOMISTAS – AIDUSTA Presidente Ingeniero RICARDO GALINDO LOZANO
SOCIEDAD CORDOBESA DE INGENIEROS Emironel César Valverde Espeleta	SOCIEDAD COLOMBIANA DE GEOTECNIA Presidente Ingeniero MARIO CAMILO TORRES SUÁREZ

SOCIEDAD GUAJIRA DE INGENIEROS Laureano José Quintero Gómez	ASOCIACION DE INGENIEROS FERROVIARIOS DE COLOMBIA Presidente Ingeniero JOSE HERNAN GARCIA MARTINEZ
SOCIEDAD HUILENSE DE INGENIEROS Julio Cesar Pascuas Cachaya	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DEL AGUA SUBTERRÁNEA –ACOAGUA Presidente Ingeniero MIGUEL CASTELLANOS M.
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL MAGDALENA Carlos Polo Jiménez	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INGENIEROS DE TRANSPORTES Y VIAS Presidente Ingeniero MANUEL ÁRIAS MOLANO
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL META William Valencia Campos	ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DE LA ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA Presidente Ingeniero LUIS ALEJANDRO PARRA DELGADO
ASOCIACION NARIÑENSE DE INGENIEROS Alexander Suárez Rodríguez	ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES -UNIANDINOS Presidente Nacional Ingeniero DARÍO MESA LATORRE
SOCIEDAD NORTESANTANDEREANA DE INGENIEROS Juan Carlos Rosas Villamizar	ASOCIACIÓN DE INGENIEROS CIVILES UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA Presidente Ingeniero RAFAEL HUMBERTO RUEDA CAMACHO
SOCIEDAD PUTUMAYENSE DE INGENIEROS Gerardo Efrain Buendía Muñoz	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE TÚNELES Y OBRAS SUBTERRÁNEAS –ACTOS Presidente Ingeniero HERNANDO DÁVILA LOZANO
SOCIEDAD DE INGENIEROS DEL QUINDIO Jaime Alzate Gutiérrez	CAMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA Presidente Ejecutivo Doctor JUAN MARTÍN CAICEDO FERRER
ASOCIACION DE INGENIEROS DE RISARALDA Álvaro Marulanda Montes	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INGENIEROS ESPECIALISTAS EN VOLADURAS EN OBRAS CIVILES Y MILITARES -ACIEV Presidente Ingeniero DANIEL EDUARDO COTES QUIJANO
SOCIEDAD SANTANDEREANA DE INGENIEROS Florentino Rodríguez Pinzón	CORPORACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL “CORASFALTOS” Director Ejecutivo Ingeniero LUIS ENRIQUE SANABRIA GRAJALES
SOCIEDAD DE INGENIEROS Y ARQUITECTOS DE SUCRE Alfonso Pinilla Guevara	ASOCIACIÓN DE INGENIEROS LASALLISTAS “AIL” Presidente Ingeniero JOSE GONZALO RÍOS MARÍN
SOCIEDAD TOLIMENSE DE INGENIEROS Fernando Sánchez Cardozo	SOCIEDAD COLOMBIANA DE LA CIENCIA DEL SUELO Ingeniera JAIME HUMBERTO BERNAL RIOBO
ASOCIACION DE INGENIEROS DEL VALLE Miguel Charry Rodríguez	ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES - EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA Ingeniero JULIO CESAR LOSADA VARGAS
	ASOCIACIÓN DE INGENIEROS MECÁNICOS UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Ingeniero Raúl Augusto Junca Tórres
	SOCIEDAD COLOMBIANA DE TOPOGRAFOS Ingeniera Ruth Elena Acuña Agudelo
	GRUPO DE INGENIEROS MILITARES DE COLOMBIA “FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS”



	Ingeniero Luis Alberto Ardila Silva
	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INGENIEROS FORESTALES Ingeniero ALBERTO LEGUISAMÓ BARBOSA
	CÁMARA FEDEMETAL DE LA ANDI Dr. JUAN MANUEL LESMES
	ASOCIACIÓN DE PATÓLOGOS DE LA CONSTRUCCIÓN TOMASINOS – ASCOLPAT Dra. PATRICIA DÍAZ BARREIRO

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por la S.A.I. Año 2012.

**2.9.1.5.2 Panorama de las Asociaciones:** Existe un cierto consenso sobre la existencia de una crisis que afecta a la ingeniería y a las asociaciones de profesionales de las mismas. Es un hecho que ambos han perdido presencia y liderazgo en asuntos relacionados con el desarrollo social y material en el ámbito colombiano como internacionalmente.

En el país se echa de menos los extraordinarios aportes tanto de la ingeniería, como de las asociaciones en las primeras décadas y a mediados del siglo XX.

La crisis de las Asociaciones puede explicarse por la influencia de factores externos como causa determinante de su éxito o de su fracaso, sin prescindir por supuesto de la influencia de los factores internos que también se deben tener en cuenta. El ingeniero Villegas Moreno, presidente de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), describió así la crisis actual de la ingeniería colombiana, Las Organizaciones de este tipo desaparecieron o se disminuyeron a su mínimo nivel. Causas: Disminuyó en forma irresponsable la inversión en estudios, no existe lo que se pudiera denominar un banco de proyectos, estamos abocados a tener que entregar a firmas extranjeras los estudios para las grandes obras que necesita el País; pero además de la disminución de la inversión en estudios, las entidades del sector gubernamental que han alcanzado alguna solidez, han decidido montar sus propios departamentos de estudios, compitiendo en forma desleal con el sector privado de nuestra Ingeniería; se suma a lo anterior que las Universidades hacen desde las auditorias hasta la construcción de obras, como sucedió en el FOREC y, al tener los gastos generales atendidos con las contribuciones del presupuesto oficial, se han convertido en competidores desleales y ruinosos para la

Ingeniería Nacional. Pudiera decirse que la Ingeniería de consulta no encuentra trabajo para ejecutar, pues buena parte de lo poco que hay, lo hace directamente el Estado.

Dificultades con el sector financiero, un altísimo porcentaje de quienes han sido afectados por la crisis figuran hoy en ese cúmulo de “listas negras” que lleva el sector financiero y las empresas que como apoyo a su actividad han creado, pero además de esto no es necesario estar en la “lista negra”, el solo hecho de tener como actividad la contratación o la construcción de por sí, ya califica a quien aspira a un préstamo o a un apoyo financiero, como sujeto no apto para ello, su solicitud generalmente no es considerada. Frente al sector financiero del país el área de la construcción está prácticamente vetada para el crédito financiero y, ya lo hemos dicho, en la práctica también está casi vetada en el área de los seguros y de las pólizas que para su trabajo se les exige.

Pólizas y seguros, este es otro tema delicado; existen hoy extremas dificultades para conseguir que se nos otorguen seguros para nuestros equipos, el robo, el vandalismo y el terrorismo existentes han escogido como objetivo de su acción desde las volquetas hasta los equipos de construcción especializada; de conseguirse un seguro para ellos, se imponen condiciones y tarifas que hacen de su utilización una actividad no competitiva.

Además de lo anterior, las pólizas que se exigen para las grandes obras son a largo plazo, lo cual hace que no sea posible conseguir que ellas se otorguen a las firmas nacionales; ejemplos recientes muestran varias licitaciones fracasadas ante la imposibilidad de conseguir las garantías que se requieren.

Ingeniería fluvial y marítima, esta es un área de la ingeniería que ha desaparecido dentro de las especialidades de la ingeniería colombiana, no se realizan estudios de ingeniería fluvial y de hacerse deben ser encomendados a firmas extranjeras, ya que la exigencia de certificar alguna experiencia en esta área, no se consigue en firmas de nuestro País; lo mismo podemos decir de la ingeniería marítima; el Estado ha descuidado totalmente la preparación de proyectos para nuestros puertos y para las obras de nuestras ciudades portuarias. No hay tampoco en este sentido un banco de proyectos.

Proyectos hidroeléctricos, en la práctica, el único proyecto hidroeléctrico que hoy está caminando es Porce 3 en Antioquia; Creemos importante que se avance en los estudios de factibilidad y diseño para lo que va hacer el país en post- conflicto. La ingeniería antioqueña encuentra urgente que se reactive su probada experiencia en la proyección y diseño en este tipo de obras. El futuro cercano está esperando proyectos como Pescadero - Ituango, fundamentales en la estrategia de venta de energía a Centro América a través de líneas de transmisión para su utilización industrias como la del aluminio que bien pudiera desarrollarse en zonas cercanas como Urabá o el Pacífico Chocoano, zonas muy cercanas a Pescadero. Es importante mencionar que para este tipo de proyectos vale la pena buscar la asociación Internacional.

Contratistas menores, en la última década, los contratistas menores se vieron desplazados por una serie de Cooperativas, ONGS con beneficios tributarios que hacen de ello una competencia desleal y empresas oficiales que realizan su labor en áreas como la interventoría, la construcción de pequeñas obras y la realización de estudios, tema éste que ya hemos mencionado.

Es importante crear condiciones para aprovechar la capacidad de trabajo de tantos ingenieros que hoy están desempleados y que, como consecuencia de la crisis no poseen el capital necesario para enfrentar la competencia del mercado y así mismo para tantos nuevos ingenieros que hoy están llegando al mercado laboral y que no encuentran la forma de utilizar sus conocimientos a través de empleos que no existen, estando entonces forzados a emigrar, como lo están haciendo, en busca de oportunidad de trabajo en el exterior.

Corrupción, Pocas actividades del país fueron tan afectadas por el virus de la corrupción, como las empresas de la ingeniería; se volvió normal que en nuestro país, sobre cualquier contrato se exigiera el pago de un porcentaje a cambio de su adjudicación y el problema fue aún más grave, el pago de las cuentas y las actas también fue gravado con un porcentaje para quien tenía el poder de cancelarlas.

La universidad, es urgente una revisión de los pénsums de la ingeniería, nos preocupa mucho el proyecto de bajar a cuatro años el tiempo de preparación de un ingeniero; ya de hecho existen en el país las diferentes escalas en el tiempo para preparación del personal que se requiere para el área de la construcción, tecnólogos, ingenieros y especialistas en sus varias acepciones, configuran el esquema necesario para cumplir con las exigencias del desarrollo nacional. Adaptar los pensum a lo que está requiriendo el desarrollo colombiano, orientar la educación a la producción de empresarios y no de empleados, es diagnóstico que está aceptado por quienes, permanentemente están pensando en la solución del problema de desempleo en el país. Una muestra de la preocupante emigración de profesionales colombianos al exterior nos indicó que, muy probablemente la preparación que les estamos dando a los nuevos ingenieros, es más propia para otras condiciones de desarrollo distintas a las de nuestro país.

La verdadera crisis es la incompetencia, el inconveniente que tienen las personas y los países para encontrar las salidas y las soluciones a los problemas de la existencia que son inevitables. Las crisis de las que más se habla, se escribe y se publica se refieren a las crisis económicas que en realidad son las consecuencias expresadas con números de las crisis sociales y políticas que se van gestando en el día a día de las fallas humanas, de la incapacidad de los que ejercen el poder y de una intrincada red de intereses mezquinos de todo tipo. La historia humana es una historia de las crisis, de los cambios que modifican a las sociedades y a los hombres de manera violenta, imprevista y sin retorno. Esto genera evoluciones e involuciones cuyas víctimas son aquellos que no son capaces de enfrentar las nuevas situaciones. La crisis generalizada se ha considerado en el pasado como algo único y extraordinario tales como las que han ocurrido en 1929, 1980, 1985 y en la actualidad desde 2008 hasta nuestros días. Sin embargo no siempre se tienen en cuenta todas las crisis, Charles Kindleberger señala que desde 1618 a 1929 hubo un sinnúmero de crisis financieras. La sociedad puede ser considerada como un sistema que pueda estar en equilibrio o en desequilibrio, lo que significa que debe tener la capacidad de mantener algunas de sus características consideradas como esenciales, las que pueden cambiar solamente en el caso de que intervenga cualquier factor de perturbación. El sistema puede estar en equilibrio, el que puede ser estacionario que es la fase estática; el equilibrio también puede ser evolutivo que es la situación en la que está

en la fase de desarrollo o puede ser involutivo cuando está en la fase de regresión. Esta situación puede verificarse tanto en el entorno como en las empresas. Pero el equilibrio o el desequilibrio son sólo percepciones que no se corresponden con la realidad. En efecto, todo sistema naturalmente está en mutación permanente por lo que sus variables no son totalmente controlables por una empresa individualmente en forma directa, por lo que puede afectar su competitividad. Este enfoque puede llevar a orientar la formulación de diagnósticos más precisos para las organizaciones en crisis un tratamiento de carácter global de los problemas de la dirección organizativa conlleva al estudio de la relación entre las Asociaciones y su entorno desde un punto de vista espacial, el interrogante que se plantea es como fortalecer o estimular el liderazgo transformacional y transaccional en el ámbito de identificar los cambios que influyen en las organizaciones, pero señalando los límites de las Asociaciones profesionales (U. EAFIT, U. DE M., U. DE A. y Facultad de Minas de la U.N. ADEMINAS Y LA S.A.I.) que surgieron como factor promotor del liderazgo de Antioquia.

Dentro de las asociaciones de profesionales de ramas de la ingeniería a nivel departamental y regional se encuentran:

**2.9.1.5.2.1 Asociación de profesionales U. de A.:** Esta historia se remonta a la creación de la Escuela de Ciencias Químicas de la Universidad de Antioquia fue creada en el año de 1943 con un programa básicamente enfocado hacia la química industrial. Como respuesta a la alta demanda de la naciente industria química nacional, en 1944 se inicia la formación en Ingeniería Química en la Universidad de Antioquia, con base en la universidad estadounidense cuya estructura curricular se organizaba alrededor de las operaciones unitarias. Hasta el año 1960 se mantuvo el énfasis en química inorgánica, metalurgia y microbiología industrial, lo cual Contribuyó al desarrollo de la industria nacional de licores.

Con la evolución del conocimiento y simultáneamente con lo que ocurría en las universidades estadounidenses se introdujo la enseñanza de los fenómenos de transporte, la física moderna, la matemática avanzada, la termodinámica avanzada, la teoría de los sistemas de control y la biotecnología.

La Universidad de Antioquia no tuvo estudios de ingeniería hasta 1943. En la época en que la Escuela Nacional de Minas se incorporó a la Universidad Nacional, también empezaron a surgir otras ingenierías en Antioquia y fue en este periodo en que se implementó en la Universidad Pontificia Bolivariana la Ingeniería Química. Por esos años lo único parecido a la ingeniería que se enseñaba en la universidad de Antioquia era la enseñanza de la química en la Escuela de Medicina y las cátedras de química y física en el liceo que fue en cierta forma el génesis de la escuela de ciencias químicas en 1943. A finales del 30 volvió a pensarse en la universidad que era necesario tener estudios de ingeniería, y en un documento de 1941, en que se discutían los planes futuros de la universidad, se habla de que ésta debería tener una facultad de ingeniería y otra de economía, para responder al nuevo quehacer industrial de la región. Por aquellos años varios factores impulsaron la creación de la institución de ingeniería dentro de la universidad: la reciente creación de la Universidad Pontificia, y su escuela de Ingeniería Química, las crisis internas del país, la segunda guerra mundial y la interrupción de la importación de materias primas a Colombia. Gracias a la vocación industrial de Antioquia, las políticas educativas del gobierno y el convencimiento de los dirigentes regionales, surgió la iniciativa del gobernador Pedro Claver Aguirre de que se creara una institución de ingeniería en la Universidad de Antioquia capaz de preparar ingenieros que se dedicaran a la producción y transformación de materias primas y que construyeran industria. Expreso también la creación de una escuela de economía, a esta sugerencia mostraron gran interés la administración universitaria que notaba la necesidad de crear nuevas carreras para atender más bachilleres talentosos, que prácticamente no encontraban en la universidad estudios superiores distintos a la medicina y el derecho.

El 26 de enero de 1943 el concejo directivo de la Universidad de Antioquia fundó la Escuela de Ciencias Químicas, que funcionó inicialmente anexa a la Facultad de Medicina, y la labor de dirigirla fue encomendada a Alfredo Restrepo que había estudiado en la Facultad Nacional de Minas y era profesor del liceo, donde se encargaba de los cursos de química. Así, y en condiciones muy estrechas empezó la nueva institución, que funcionó en el patio del Paraninfo, con pupitres prestados y con 27 alumnos. Alfredo Restrepo organizó el primer pensum e hizo gestiones para vinculación de profesores,

adquisición de equipos, formar una biblioteca, y encontrar una sede, que se consiguió cerca de la Antigua Escuela de Derecho.

El director hizo muchas gestiones y la universidad, a pesar de sus dificultades económicas, trato de respaldarlo, pero no había claridad en los objetivos del programa, inicialmente química, aunque se quería un programa de ingeniería, esto dio lugar a que se definieran dos carreras en la nueva Escuela: una que dio lugar a la Facultad de Química Farmacéutica, y la otra se convirtió en la Facultad de la ingeniería química.

A mediados de 1943 se propuso una modificación del pensum, para darle más importancia al aspecto técnico de la química, pero el director Restrepo no estuvo de acuerdo y renunció. Se pidió ayuda a la Facultad de Minas y se consiguió, para dirigir la Escuela, de medio tiempo y como encargado por un semestre, al ingeniero Antonio Durán que ocuparía el cargo durante 14 años.

Durán desarrolló el primer programa de ingeniería química, que se modificó en 1946 para hacer girar la formación profesional en torno de las operaciones y procesos unitarios, y vinculó profesores competentes. Desde el principio, en la Escuela hubo docentes con título de doctor; Pérez Medina lo era en química orgánica, Kurt Karner(1947), austriaco, en ingeniería de petróleos y Guido Jorquera, chileno, tenía maestría y doctorado en ingeniería química y amplia experiencia industrial. En 1946 se cambió el nombre de la dependencia por el de Escuela de Ingeniería Química. Los primeros egresados terminaron en 1947 y el primero se graduaría en 1948.

Actualmente la U de A tiene un número amplio de programas profesionales y de posgrado que ofrece a la comunidad desde programas de ciencias de la salud hasta ingenierías, con lo cual ha consolidado facultades de programas académicos en las que sobresalen los Oficinas de Egresados de dichos programas tales como Oficina de Egresados de Medicina, Oficina de Egresados de Comunicación Social, Oficina de Egresados de Derecho, entre muchas más.

Aquí se han conformado también algunas agremiaciones de profesionales las cuales cuentan con Personería Jurídica.

---

### **2.9.1.5.2.2 ADEMINAS:**

#### **Reseña Histórica de ADEMINAS**

Corría el año de 1962 y se celebraba el Septuagésimo quinto aniversario de la Facultad. Estaba en las mentes de los entonces Presidentes de Integral ingeniero Ignacio Arango Álvarez y en la del Decano de la Facultad de Minas Peter Santa María Álvarez, poner en marcha una asociación de ex alumnos de la "Escuela de Minas", con múltiples fines, como los que se enumerarán posteriormente. Los citados ingenieros promovieron una reunión de colegas en el Aula Máxima de la Facultad de Minas con este fin.

En la ciudad de Medellín a seis de octubre de 1.962, a las 3:1/2 p.m. En el Aula Máxima de la Facultad Nacional de Minas, con motivo de la celebración del septuagésimo quinto aniversario de la Fundación de la Facultad, se reunió un grupo de egresados con ánimo y deseo de constituir una Asociación de Ex alumnos. Bajo la presidencia provisional del Doctor Peter Santa María A. Decano de la Facultad se dio principio a la reunión. En uso de la palabra, el Dr. Ignacio Arango A. informó a los concurrentes que la idea de fundar una Asociación de Ex alumnos de la Facultad venía gestándose desde hace varios años sin que hasta el presente se hubiese convertido en un hecho real. Agregó, que con motivo de los setenta y cinco (75) años de existencia de la Facultad, considera que este es el momento de iniciar en firme la fundación de la Asociación que tendría como fines entre otros, preservar y acrecentar los vínculos espirituales, fomentar las relaciones sociales, económicas y culturales entre los egresados que hayan cursado estudios en la Facultad de Minas en la Escuela de minas.

A continuación habló el Dr. Peter Santa María, quien expuso las conveniencias que para los egresados y para la Facultad tendría la fundación de la Asociación contando con el entusiasmo y deseo de servicio que siempre han demostrado los ingenieros de la Facultad para el éxito de toda empresa que se les encomiende. El Dr. Arango A., dio lectura al proyecto de los Estatutos para la Asociación. Terminada la lectura se sometió el proyecto a la consideración de los asistentes. Después de algunas observaciones se aprobaron los Estatutos definitivos para la Asociación de Ex alumnos de la Facultad Nacional de Minas. (ADEMINAS)



### **Actividades principales de ADEMINAS**

- Tertulias mensuales sobre aspectos ingenieriles, culturales o de actualidad que se efectúan los primeros viernes de cada mes en su Sede, finca, las Mercedes.
- Eventos de capacitación: Cursos de actualización profesional, Seminarios, Conferencias, Diplomados.
- Bolsa de empleo.
- Asistencia técnica y apoyo logístico a entidades oficiales cuando estas lo solicitan.
- Pronunciamientos públicos sobre la defensa de la ingeniería.
- Pronunciamientos públicos sobre aspectos de la ingeniería y del bien común.
- Cócteles de recibimiento ingenieril a los graduandos de cada año.
- Reconocimientos a los egresados de la Facultad de Minas que ocupan cargos en sector público y privado.
- Promotora de la fundación de la Corporación Prodesarrollo de la Facultad de Minas: PRODEMINAS, "para celebrar dignamente los 100 años de la Facultad nacional de Minas". Reseña histórica de PRODEMINAS se hará posteriormente.
- Boletín Prode Minas – Ademinas.
- Integración ingenieril a través de la fiesta anual del egresado.
- Entrega anual de la Orden del Centenario a los ingenieros que cumplen Bodas de Oro Profesionales. Siempre en el mes de octubre con motivo de la celebración del aniversario de la Asociación.

#### **2.9.1.5.2.3 Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos de Antioquia (S.A.I.):**

La Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que agrupa a los profesionales de las diferentes ramas de la Ingeniería y la Arquitectura. Órgano consultivo del Gobierno Nacional de conformidad con la ley 46 de 1904 y del Gobierno Municipal según acuerdo 15 del 27 de mayo de 1988. Cuenta con personería jurídica No 176, emanada de la Gobernación de Antioquia el 20 de septiembre de 1974. La S.A.I. se fundó en la ciudad de Medellín el 17 agosto de 1913 por un grupo de ingenieros, entre los que se destacan Tulio Ospina, Alejandro López, Juan de la Cruz

Posada, entre otros. En su etapa inicial su actividad se centraba en actividades de formación y debate sobre aspectos de interés propios de la organización, posteriormente sirvió, como asesora de primer orden para los gobiernos locales en los diferentes proyectos de infraestructura. Desde entonces ha alcanzado logros importantes que la han llevado a su consolidación definitiva; por ejemplo ser pionera del programa de veedurías cívicas en Colombia y efectuar varias de éstas en importantes obras de la región, liderar campañas y proyectos en beneficio de la comunidad antioqueña, realizar constantemente programas de actualización y formación de sus asociados, publicación de comunicados y pronunciamientos sobre obras que se emprenden en el Departamento y el País, las condecoraciones y el reconocimiento a personas y obras que trabajan por la ingeniería antioqueña, entre otros. En esa ocasión y con motivo de la conmemoración del primer centenario de la Independencia de Antioquia, la Sociedad les solicitó a los profesionales Julián Cock, Juan Ángel y Mariano Roldán, que se encargaran de reunir líderes de la ingeniería, con el fin de inaugurar protocolariamente la Sociedad Antioqueña de Ingenieros. En 1946, se destacó un hecho que le dio un nuevo aire a la Sociedad. El entonces Gobernador de Antioquia, Ingeniero José María Bernal, solicitó a los ingenieros de la agremiación que intervinieran como asesores en los temas coyunturales de mayor importancia, especialmente sobre la infraestructura. En esta etapa, el prestigio de la institución le llevo a influir muy destacadamente en las decisiones del Gobierno en el desarrollo de la región. Para los dirigentes nacionales y del departamento, la voz de la Sociedad siempre ha sido factor relevante. Sus estudios, sus comunicados, sus pronunciamientos y sus veedurías, son un complemento para abordar las grandes decisiones de la ciudad, el departamento y el país.

**Tabla 43. Sociedad Antioqueña de Ingenieros S.A.I.**

OBJETIVOS	VISIÓN	MISIÓN	SERVICIOS DE LA S.A.I.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el estudio de las ciencias y sus aplicaciones para el desarrollo de la Ingeniería y la Arquitectura, así como del Departamento y el País.</li> <li>• Contribuir al estudio y solución de problemas técnicos y económicos de Ingeniería, que confronten al Departamento y al País, como a las entidades oficiales o de otra índole.</li> <li>• Propender por la formación científica, técnica y social de los Ingenieros y Arquitectos.</li> <li>• Estrechar vínculos de confraternidad profesional y propiciar el conocimiento mutuo de los asociados.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales para proteger la profesión y que se apliquen las sanciones a los infractores.</li> <li>• Elaborar proyectos de Ley sobre defensa de las profesiones asociadas.</li> </ul>	<p>Ser la asociación de profesionales de la Ingeniería y la Arquitectura más representativa de Antioquia y Colombia en el nuevo siglo, brindándoles a nuestros asociados una formación integral, proporcionándole a estos y a la comunidad servicios de calidad acordes con sus expectativas y basados en las nuevas tecnologías, permitiéndoles afrontar las exigencias de un entorno cambiante de manera satisfactoria.</p>	<p>Somos una entidad gremial sin ánimo de lucro, que agrupa a profesionales de Ingeniería y Arquitectura, y hace parte de la Sociedad Colombiana de Ingenieros, regional Antioquia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propendemos por la formación científica, técnica y social de los Ingenieros y Arquitectos, y propiciamos su desarrollo integral, fomentando el estudio de temas complementarios a sus carreras.</li> <li>• Velamos por el cumplimiento de las normas legales sobre protección de las profesiones y estrechamos vínculos de confraternidad profesional.</li> <li>• Estamos comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros socios, propiciando a través de nuestras actividades la prosperidad de éstos, de nuestra asociación, su personal y la comunidad.</li> </ul>	<p><b>Peritazgos y conceptos técnicos:</b> La S.A.I., como cuerpo consultivo del Gobierno local, departamental y nacional, tiene a disposición de sus socios una secretaría técnica y unas comisiones que se encargan de dar respuesta a las diversas preguntas que constantemente llegan a la Sociedad, tanto de entidades oficiales como de la comunidad en general. <b>Información gremial:</b> La S.A.I., buscando el mejoramiento de la profesión y apoyando la labor que los ingenieros y arquitectos hacen en sus respectivas funciones, emite periódicamente unos conceptos y pronunciamientos que van en la defensa constante de la ingeniería y la arquitectura.</p> <p><b>Convenios institucionales:</b> La S.A.I., tiene a disposición de sus socios unos convenios con diferentes empresas que otorgan descuentos especiales, presentando el carnet.</p> <p><b>Centro de conciliación, arbitraje y amigable composición:</b> El Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos, tiene como finalidad contribuir a la solución ágil, oportuna y eficaz de las diferencias derivadas de contratos de carácter particular, estatal y de otro tipo de relaciones sociales, mediante la aplicación de los mecanismos: Amigable Composición, el Arbitraje y la Conciliación.</p> <p><b>Biblioteca:</b> La S.A.I. próxima a cumplir 100 años de fundación, cuenta con documentación sobre todas las ramas de la ingeniería y arquitectura de Colombia y el Mundo, que se convierte en una muy buena herramienta de consulta sobre estos temas.</p> <p><b>Eventos Académicos:</b> La S.A.I. es una entidad gremial comprometida con el fortalecimiento académico de todos los asociados, por ello, continuamente está realizando jornadas que van orientadas a la capacitación formal de los ingenieros y arquitectos. Durante el año se hacen foros, seminarios, conferencias, cursos y demás actividades relacionadas con la ingeniería. A estos eventos se convocan expertos de talla nacional e internacional que comparten con los nuestros, sus experiencias y conocimientos específicos respecto al tema.</p>

---

### **Otros Servicios:**

**Alquiler de Salones:** Las instalaciones cuentan con dos amplios auditorios que están al servicio de la comunidad. Cuenta con una capacidad para entre 80 y 200 personas.

**Socios:** Pueden ser socios de la S.A.I., todos los profesionales del gremio de la Ingeniería y Arquitectura que busquen el perfeccionamiento y progreso de su profesión. La S.A.I. cuenta con diferentes categorías para nuestros asociados. Esto depende de algunos requisitos profesionales y académicos, que deben cumplir.

### **Junta Directiva.**

Presidente I.C Álvaro Villegas Moreno

Vicepresidente Arq. Laureano Forero Ochoa

### **Vocales principales.**

I.C. Johel Moreno Sánchez

I.C. Eduardo Vélez Toro

I.C. Sergio Betancur Palacios

I.C. Tomás Castrillón Oberndorfer

I.C. Luis Eduardo Pérez Correa

I.C. Luis Carlos Arango

I.C. María Cecilia Posada

### **Vocales suplentes.**

I.C. Ramiro Pérez González

I.C. José María bravo Betancur

I.C. Pedro Manuel Hernández Gutiérrez

### **Categorías**

**Socios de número:** Para ser Socio de Número se requiere ser Ingeniero o Arquitecto titulado y matriculado, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias de la profesión Profesionales.

**Socios vitalicios:** Adquieren el carácter de Socios Vitalicios aquellos socios de número que hayan pertenecido a la Sociedad durante veinticinco años y hayan cumplido estrictamente sus deberes para con ella.

**Socios honorarios:** La Sociedad puede conferir el título de Socios Honorarios a los Ingenieros o Arquitectos titulados y matriculados que considere merecedores de esta distinción por sus actividades en favor de la profesión, del país o de la Institución.

**Miembros estudiantiles:** Estudiantes matriculados en un programa de Ingeniería y Arquitectura que funcione de acuerdo con la ley, siempre y cuando hayan aprobado por lo menos el 50% de las asignaturas o créditos del respectivo programa y cumplan con los requisitos que para su ingreso a la Sociedad establezca la Junta Directiva.

**Miembros institucionales adherentes:** Toda entidad o persona jurídica, pública o privada, que tenga estrecha vinculación con la Ingeniería o la Arquitectura, en sus actividades habituales, y de la cual se puede esperar notables aportes científicos, técnicos o culturales. La solicitud de admisión para ser Miembro Institucional Adherente será estudiada y decidida por la Junta Directiva de la Sociedad y ésta establecerá la información necesaria para sustentar la solicitud.

**Miembros adjuntos:** Toda persona natural que posea título profesional otorgado por una institución de educación superior legalmente reconocida por el gobierno nacional y que por sus actividades profesionales tenga una estrecha vinculación con la Ingeniería o la Arquitectura.

**Socios ausentes:** Ingenieros o arquitectos que residen fuera de Antioquia o Colombia.

### ¿Cómo Asociarse?

Debe diligenciar el Contrato de Admisión, que lo puede reclamar en las instalaciones de la S.A.I. o de manera virtual ingresando a nuestra página Web [www.S.A.I.org.co](http://www.S.A.I.org.co)

### Beneficios:

La S.A.I. ofrece a sus socios el siguiente portafolio de servicios:

- Envío de documentación y de los estudios que produce nuestra institución.
- Participación como invitado a todas las presentaciones y reuniones en las cuales tratamos temas relacionados con la problemática local, desde el punto de vista de nuestras profesiones.
- Derecho a aparecer en la Bolsa de Empleo, cuando sea de su interés ofrecer sus servicios en el mercado de trabajo al cual tenemos acceso.
- Oportunidad de participar en nuestras comisiones especializadas a través de las cuales se estudian problemas relacionados con Obras Públicas, Contratación, Medio

- 
- Ambiente, Recursos Naturales, Vivienda, Comisión Científica y Académica; en reuniones especializadas en cada una de las profesiones que agrupa la S.A.I.
- Acceso a una muy documentada biblioteca que tenemos organizada en la sede de la S.A.I., donde contará con nuestra asesoría para sus consultas y estudios.
  - Acceso y utilización de nuestra página Web, Dispensadores de Publicidad, y el Tarjetero para ofrecer sus servicios, ya que nuestra sede es visitada por unas 5000 personas anualmente.
  - Participación en CORPOS.A.I., Corporación para el Progreso de la Ingeniería y Arquitectura Antioqueña, que comercializa y mercadea productos y servicios para los asociados, entre otros objetivos.
  - Participación en nuestras Veedurías Ciudadanas.

### **Programas**

Conferencias continuas: martes de la S.A.I.

Pronunciamentos.

Veedurías.

Grupo de comisiones que son integrados por ingenieros y arquitectos.

Reuniones con otras entidades como: La Cámara Colombiana de la Infraestructura, Camacol, Andi, Proantioquia, entre otros.

Diplomados, capacitaciones.

### **Comisiones**

#### **Comisión de contratación y consultoría**

Misión: Propender por el ejercicio responsable y honesto de la Ingeniería y de la Arquitectura y por la dignificación de su ejercicio profesional mediante la remuneración justa y adecuada, de acuerdo con la buena práctica de tales profesiones y así mismo, proponer la utilización de los métodos alternativos de solución de conflictos que puedan surgir entre ellos o con las entidades contratistas.

#### **Comisión ambiental y recursos naturales**

Misión: Ser veedores imparciales en los ámbitos local y regional, de los aspectos que vayan en contra del manejo ambiental, ejerciendo este labor de manera veraz, oportuna y

profesional, todos dentro de la ética y la normatividad de la Ingeniería. Para esto nos apoyamos en las leyes existentes y en la tecnología disponible en el medio, así como en la experiencia profesional de nuestros miembros, sin olvidar que pretendemos trabajar por el respeto y la participación de las comunidades directamente afectadas.

### **Comisión de altos estudios**

Misión: Estudiar todo proyecto atinente a la Ingeniería y Arquitectura que tenga que ver con los intereses del país, de sus regiones o de sus ciudades y municipios.

Objetivo: Realizar análisis técnicos referentes a cada proyecto en estudio. Efectuar estudios de factibilidad económica de los proyectos a su cargo. Analizar la incidencia que cada obra que ha de ejecutar el Estado, tendrá sobre el conjunto de la economía nacional.

### **Comisión académica**

Misión: Apoyar, promover y divulgar los trabajos de investigación científica en sus múltiples campos, los estudios y proyectos con aplicaciones de alta tecnología, los estudios de planeación y diseño de proyectos de Ingeniería y de Arquitectura en sus distintas ramas, en los cuales trabajan los grupos de investigación de las universidades, los laboratorios especializados y las firmas de Ingeniería, Arquitectura e Industria, para el avance y el progreso en nuestro medio.

Temas: Investigación Universitaria y Laboratorios, Capítulos estudiantiles S.A.I. en las Facultades de Ingeniería, Energía, Cambio Climático, Medio Ambiente, Infraestructura, Avance de la Ingeniería en la Región

### **Comisión de obras públicas y pavimentos**

Misión: Ejercer, principalmente en el nivel local y departamental, un control general sobre el estado de la sobras de infraestructura públicas existentes y evaluar permanentemente las obras de infraestructura faltantes, con la mira de determinar un orden de prioridad para su eventual desarrollo.

No obstante las intencionalidades manifiestas en la investigación precisan que la cultura organizacional entendida como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada deben atender a las nuevas tendencias de dos tipos de cultura como lo señala Lupano Perugini & Castro Solano, (2006).

Cultura transformacional: Estas organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal, y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

Cultura transaccional: Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.

Las técnicas del Semántico Diferencial de Osgood (1964), el MQL – Multifactor Leadership Questionnaire, desarrollado por Bass (1990), la escala Likert, Rensis (1932) que permitirán reflexionar críticamente los liderazgos descritos, también son criterios válidos para establecer los retos y/o la caracterización de los entornos organizacionales de la S.A.I., de esta manera una organización puede tener características transaccionales o transformacionales y por lo tanto estos estilos organizacionales deben entenderse en un continuo entre entornos altamente transformacionales y altamente transaccionales, permitiendo que en las pruebas se obtengan puntuaciones altas en ambos casos y en otros casos se puede caracterizar combinaciones en las puntuaciones.

## **2.10 LAS AGREMIACIONES DE PROFESIONALES Y MODELOS DE GESTIÓN SEGÚN EL AUTOR**

Las agremiaciones de profesionales sin ánimo de lucro son entidades cuyo fin no es la consecución de un beneficio exclusivamente económico, sino que suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación o colegiatura que por lo general revierten excedentes de su actividad en obra social. Así mismo el propósito de las asociaciones es fortalecer su proyecto de desarrollo sobre las capacidades de sus socios.



Los proyectos de desarrollo institucional en este tipo de entidades están basados en modelos de gestión, los cuales son coordinados por la dirección estratégica de la organización.

Dentro de los procesos estratégicos de éstas se encuentra el fortalecimiento asociativo, el cual permite que la entidad se vea como la que representa a los profesionales de un sector académico en un espacio geográfico delimitado en las Ciudades, Departamentos y el país. De igual manera la gestión jurídica legal hace parte de los procesos estratégicos de la entidad ya que por medio de esta es procedente y viable que dichas entidades se pronuncien sin tener inconvenientes de tipo jurídico o legal sobre aspectos referentes al ejercicio de su profesión como agremiación.

Como funciones principales de las entidades que agremian a profesionales, se encuentran las de brindar capacitación a sus empleados y socios con el fin de mantenerlos actualizados de acuerdo con las exigencias del medio laboral. Además, los conceptos que emite oficialmente una asociación de este tipo son el resultado del ejercicio de discusiones previas en el interior de estas con el fin de presentar una posición general de todos sus conformantes. Estos conceptos son de gran trascendencia para la sociedad en general ya que son tenidos en cuenta para la toma de decisiones por parte de entidades públicas y privadas.

Otra función importante de las agremiaciones de profesionales es la bolsa de empleo que conforman con sus asociados, lo cual da respaldo a sus socios para el ejercicio permanente de sus profesiones.

Las anteriores funciones de las entidades de profesionales están basadas en procesos misionales de éstas, los cuales inciden en el beneficio de la sociedad y de las culturas que hay en las mismas.

Para la prestación estas funciones, las asociaciones de profesionales cuentan en su estructura organizacional con procesos de apoyo dentro de los cuales se destacan la administración de recursos (financieros, técnicos, entre otros), la gestión humana como proceso para el apoyo del recurso humano en la organización y finalmente, el proceso

relacionado con la gestión del conocimiento en la entidad, para coordinar la capacitación del personal de acuerdo a necesidades. Todo esto, es una estructura enmarcada dentro del contexto institucional y social.

La Capacitación en gestión del conocimiento con la que se pretende la creación, capitalización y difusión de uno de los recursos con mayor valor estratégico para los asociados como es el conocimiento, en este caso ingenieros y arquitectos competentes en conocimientos científicos- técnicos sobre este campo específico de la ciencia. Otras capacidades y/o competencias para observar e interpretar la información proveniente de la aplicación de los instrumentos de observación de los procesos de gestión, planeación de desarrollo comunitario regional y social. Capacidades para desarrollar iniciativas, para realizar actividades prácticas necesarias en el desarrollo de las habilidades y destrezas demandadas por las prácticas profesionales alternativas en el proceso de avance y perfeccionamiento de la ingeniería. En su evolución los modelos de G, c de Slater y Naver(1995) y de Gold, Malhotra y Segars(2001) descritos por Prieto (2003) precisan un primer modelo de aprendizaje basado en la superioridad competitiva del conocimiento por el que la organización proporciona un valor superior a sus socios y mejorara sus beneficios cuando el contexto institucional y el contexto social permitan a los lideres la adopción de comportamientos que conduzcan a mejoras en la efectividad y la eficiencia. El segundo modelo integrador de una triple estructura de asesorías técnicas, estructural y cultural determinante de los procesos de adquisición, conversión, aplicación y promoción de conocimientos en el campo de la ingeniería y de la arquitectura como es el caso de la S.A.I.. El tercer modelo de KPM, G Consulting (1997) el cual parte de la pregunta que los factores condicionan el aprendizaje de una organización y los resultados producen un modelo cuya finalidad es la exposición clara, práctica y la capacidad de una organización.

### **2.10.1 Capacitación institucional**

Con el personal institucional capacitado como capacitador se constituirán equipos de trabajo responsables de adelantar los procesos de capacitación institucional, inicialmente a nivel de las instituciones identificadas en el diagnóstico, pero con la perspectiva de cubrir, con el tiempo, otras instituciones nacionales y niveles territoriales específicos. A

través de diversos mecanismos formales (talleres, cursos, seminarios, o sesiones de capacitación) Se busca generar capacidades institucionales para poner en marcha procesos institucionalizados de capacitación, a partir de dos elementos centrales: la formación de capacitadores y la generación de instrumentos de capacitación adecuados a las necesidades y condiciones institucionales. El proceso de capacitación de capacitadores incluye la definición del perfil de los mismos y su selección, con base en consultas con las instituciones, las sesiones de capacitación propiamente dichas y el proceso de elaboración conjunta, con base en los resultados de los ejercicios realizados durante la capacitación de planes de capacitación institucional detallados y de los instrumentos específicos para ello durante este proceso igualmente se detallaran los requerimientos específicos en términos de recursos técnicos y financieros para llevar a cabo el proceso de capacitación institucional, que a nivel del plan de capacitación institucional se presentan de manera general.

Capacitación y entrenamiento. De Cenzo y Robbins (2001) plantean que los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización. Rodríguez (2002) define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades.

### **2.10.2 Procesos de gestión humana y liderazgos**

Varios autores como Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), caracterizan la gestión humana como la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros. Hoy en

día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización. La dirección estratégica es considerada fundamental para las agrupaciones en el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, con procesos tales como: el proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo.

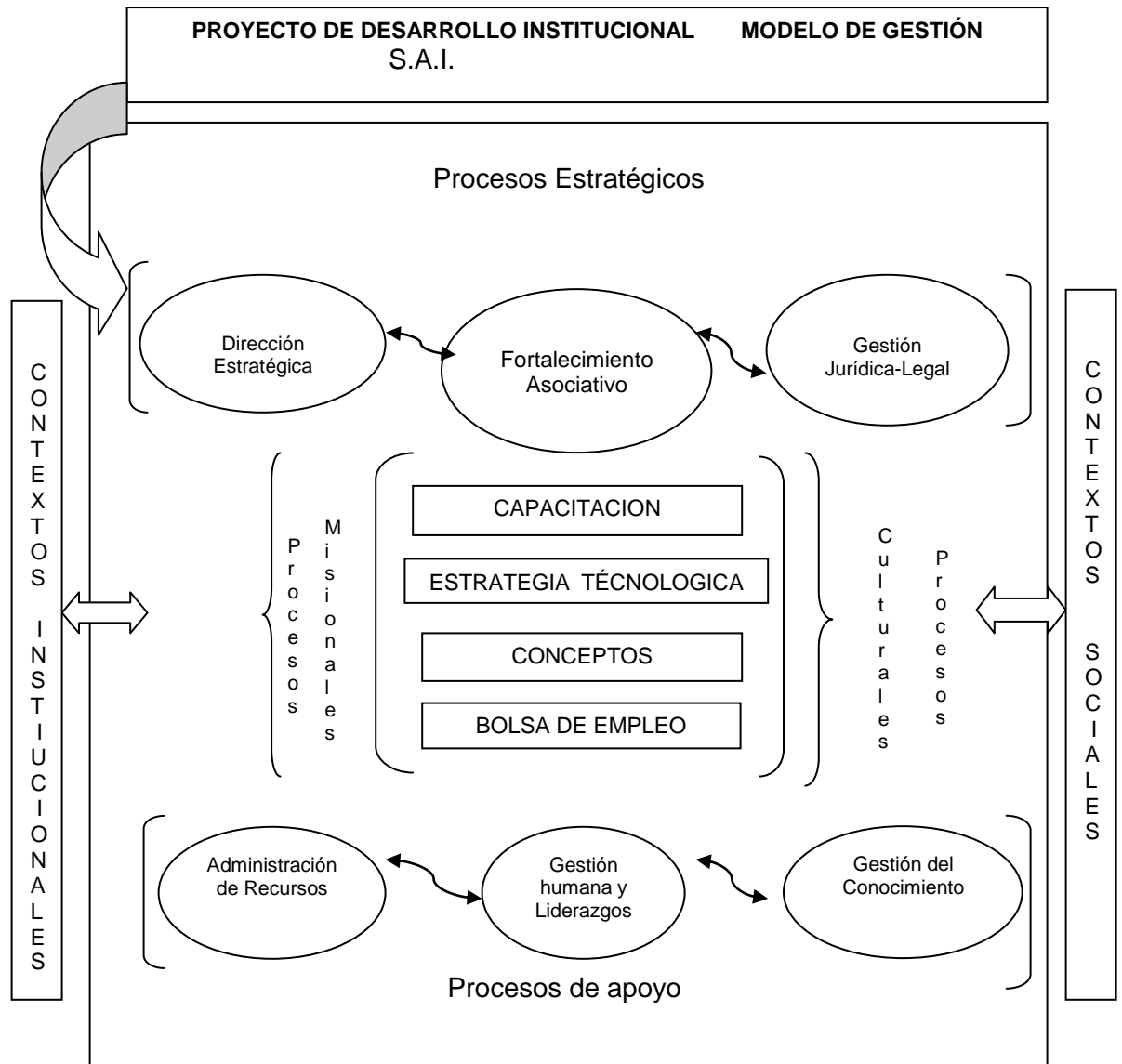
La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras.

**2.10.2.1 Organización y planificación del área de gestión humana:** Este macroproceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: Planeación

---

Estratégica del Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, Análisis y Entendimiento del Marco Legal Laboral que rige a la organización, y Análisis y Diseño de Cargos.

Rodríguez (2002) en la administración del recurso humano plantea como Proceso de Planeación Estratégica el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción de acción, su ejecución y control. El pronóstico es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los planes y programas de acción definen los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos.



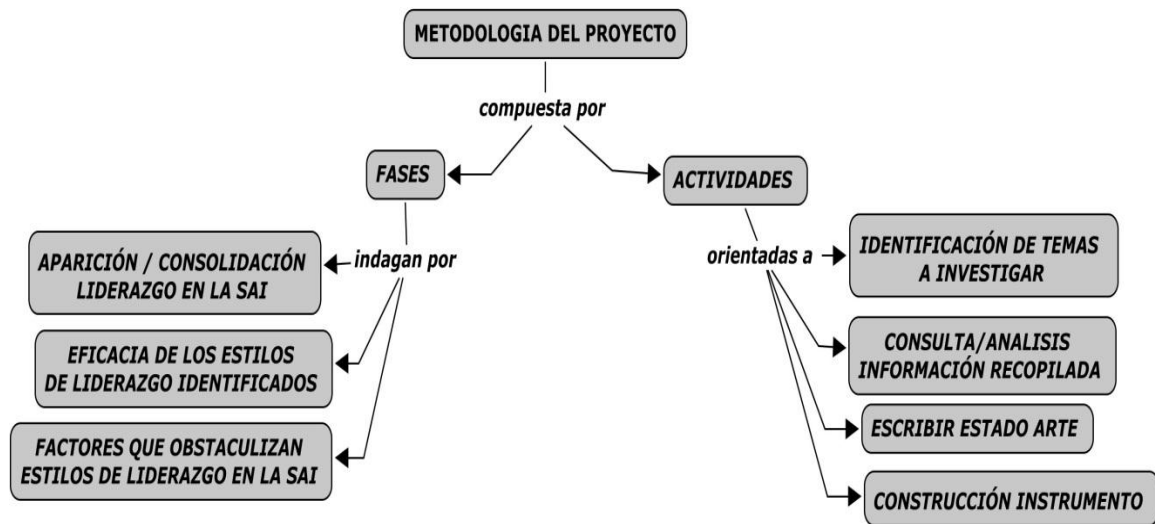
Fuente: Elaboración propia basado en Cortés (2012).

Figura 24. Estructura por procesos de una agremiación de profesionales.

### 3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

#### 3.1 ACTIVIDADES DEL PROYECTO

A continuación se presenta Figura 25 correspondiente a la metodología con la que se propone lograr los objetivos de esta investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Metodología para el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el proceso metodológico a seguir durante el desarrollo de la presente se compone de cuatro pasos, los cuales se desarrollan en los siguientes apartes:

- A. Naturaleza de la investigación
- B. Investigación documental
- C. Diseño y aplicación de instrumentos
- D. Análisis de resultados

---

## 3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 Tipo y nivel de la investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo; ubicada dentro de una perspectiva epistemológica focalizada en el estudio de casos.

Según Vivanco (2009), la investigación tipo descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre resultados de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

- **Enfoque cualitativo.** Este enfoque hace referencia a la identificación y conceptualización de variables que se van a explorar para observar la realidad de los directivos como líderes transformacionales y/o transaccionales.

La *investigación cualitativa*, tal como la afirma Parra & Toro (2006), se caracteriza por su interés de captar la realidad social “a través de” las personas que están siendo estudiadas, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.

El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptuar sobre la realidad con base en el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado, a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados.

Los investigadores cualitativos usan los métodos para captar el conocimiento, el significado y las interpretaciones que comparten los individuos sobre la realidad social que se estudia, definida como un producto histórico, es decir, validada y transformada por los mismos sujetos. Sus análisis se centran en grupos pequeños o en casos que se seleccionan, cuidando que no sean excepcionales sino representativos de las tendencias de comportamiento que organizan la vida social en el contexto analizado.



La selección sólo es posible después de lograr la aceptación y el compromiso de la comunidad estudiada. Es un método más abierto y flexible.

La *investigación cuantitativa* requiere que los conceptos sean definidos y que se establezcan relaciones entre las variables que determinen la forma como se construyen los instrumentos para la investigación. Los estudios basados en encuestas son estructurados, seleccionan la población mediante muestras estadísticamente representativas y definen las observaciones que se van a registrar antes de comenzar el trabajo de campo.

- **Nivel exploratorio-descriptivo.** Esta investigación se concibe como *exploratoria* por la no existencia de estudios previos sobre el tema definido en el contexto de las asociaciones de profesionales sin ánimo de lucro para el caso de Antioquia. Asimismo, corresponde a *descriptiva* al describir el liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la S.A.I., a través de su descripción, interpretación y explicación.
- **Enfoque epistemológico.** Se ha definido una perspectiva epistemológica en la que se asume una reflexión e interpretación crítica sobre la cotidianidad del directivo como líder transformacional y/o transaccional mediante el uso de teorías y métodos científicos para dilucidar su realidad.

En este enfoque se han formulado una serie de hipótesis para deducir las consecuencias en términos de conceptos generales que de ellas se derivan, apoyados en mediciones numéricas y en el marco de referencia desarrollado.

- **Estudio de casos.** Esta investigación se enfocó en el estudio de casos. Stake (2007), define este como aquel estudio que parte de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

Por otro lado, Mckeman (2005), presenta el estudio de casos como una recopilación formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único, e incluye el análisis de datos recopilados durante el trabajo de campo y readaptados en la culminación de un ciclo de acción, o la participación en investigación. Los estudios de casos son un modo de informar sobre el estado de proyectos o ciclos de investigación particulares.

---

### 3.2.2 Población y muestra.

De acuerdo con la presente investigación, la población definida para su desarrollo la constituye el conjunto de directivos y empleados de la S.A.I.

No se tuvo que tomar una muestra de los dos grupos mencionados, dado que ambos son pequeños (14 y 7 personas respectivamente). Esto permitió realizar un censo a directivos y empleados y aplicar los instrumentos a la totalidad de sujetos.

Inicialmente, se había considerado la posibilidad de llevar a cabo la presente investigación en Directivos, Socios y Empleados de la S.A.I. Luego de diversas asesorías con el Director de la presente investigación, se definió conjuntamente no hacerlo con socios ya que había limitantes para la obtención de información por medio de la aplicación de instrumentos. Esto, debido a que los socios de la entidad, no es posible reunirlos, debido a sus ocupaciones en ejercicio de sus profesiones (ingenieros, arquitectos, administradores, entre otros), sólo se tenía como herramienta contactarlos telefónicamente o por correo electrónico y esto generaba una alta probabilidad de no respuesta ante la aplicación del instrumento. Es por ello que se consideró aplicar los instrumentos sólo a directivos y empleados de la S.A.I., los cuales era posible aplicar el instrumento sin inconvenientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, la selección de la base muestral se basa en la aplicación de los siguientes criterios descritos por Roos (2006):

- Se llama población al conjunto total de elementos en los que estamos interesados.
- Se llama muestra al sub grupo de la población que será estudiado en detalle.

De esta manera, la muestra con la que se realizó la presente investigación se clasificó en dos categorías de la siguiente manera:

- Directivos de la S.A.I.: Hacen parte de esta categoría los Directivos de la S.A.I. pertenecientes a la Junta Directiva de esta entidad en el año 2012.
- Empleados de la S.A.I.: Hacen parte de esta categoría los empleados de esta entidad, desde personal no profesional, hasta profesionales con cargos administrativos.

En la siguiente tabla, se observan los elementos de análisis definidos para las dos categorías:

**Tabla 44. Unidades y elementos de análisis de la muestra.**

CATEGORÍA	ELEMENTO	DEFINICIÓN	INDICADORES
CATEGORIA A	<b>Género</b>	Sexo del directivo	1 = Mujer; 2 = Hombre
	<b>Edad</b>	Edad en años cumplidos	1 = Menor de 40 años; 2 = De 41 a 50; 3 = De 51 a 60; 4 =De 61 a 70; De 71 a 80; Mayor de 81 años.
	<b>Nivel académico</b>	Último grado de educación formal.	1 = Pregrado; 2 = Especialización 3 = Maestría; 4 = Doctorado
	<b>Tipo de directivo</b>	Clasificación de acuerdo a los estatutos de la S.A.I..	1 = S. Honorario; 2 =S. Vitalicio 3 = Presidente
	<b>Antigüedad en la dirección</b>	Años de vinculación a la mesa directiva de la S.A.I..	1 = Menor de 10 años; 2 = De 11 a 20 años;3 = De 21 a 30; 4=De 31 a 40 años; 5=De 41 a 50 años; 6= Más de 50 años.
CATEGORIA B	<b>Género</b>	Sexo del empleado.	1 = Mujer; 2 = Hombre
	<b>Edad</b>	Años de vinculación a la S.A.I..	1 = Menor de 10 años; 2 = De 11 a 20 años;3 = De 21 a 30; 4=De 31 a 40 años; 5=De 41 a 50 años; 6= Más de 50 años.
	<b>Nivel Académico</b>	Formación del empleado de la S.A.I. (si la tiene).	1= Primaria; 2=Bachillerato 3=Técnico; 4=Tecnólogo; 5= Profesional.

**Fuente:** Elaboración propia basado en Cortés (2012)

Conforme al tipo y nivel de la presente Investigación, la población definida para su desarrollo la constituye el conjunto Directivos y Empleados de la S.A.I. ubicados en la ciudad de Medellín.

La selección de la base muestral bajo el esquema propuesto en la pregunta de investigación, se basa en los criterios situacionales estipulados por Valles (1999) en el caso de las investigaciones cualitativas. De esta forma, para esta investigación se han aplicado los siguientes criterios para la definición de la muestra:

- *Accesibilidad.* Se relaciona con tener fácil acceso, por la cercanía y conocimiento previo, a las fuentes de información primaria: docentes, estudiantes y directivos.
- *Disponibilidad.* Se tiene en cuenta la actitud de colaboración de éstos para realizar de manera apropiada el trabajo de campo diseñado.

- **Heterogeneidad.** En el caso de los socios de la S.A.I., se eligieron socios de varios niveles de vinculación tales como, socios honorarios, socios de número, socios estudiante, empleados de la S.A.I.; cada uno de ellos con diversa experiencia profesional, diversas profesiones relacionadas con las ingenierías y la arquitectura.

Si bien, los Estatutos de la S.A.I. en su Capítulo II “De los Miembros de la Sociedad” en su Artículo 7 acuerda: Integran la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.) las siguientes categorías de Miembros: Socios de Número, Socios Honorarios y Socios Vitalicios, y las siguientes categorías de Asociados: Miembro Estudiantiles, Miembros Institucionales Adherentes y Miembros Adjuntos.

PARÁGRAFO PRIMERO. La admisión de los Socios y de los Asociados y su clasificación corresponde a la Junta Directiva.

PARÁGRAFO SEGUNDO. Solamente los Socios de Número, los Socios Vitalicios y los Socios Honorarios tienen voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea y pueden ser elegidos o designados para cargos de dirección en la Sociedad (Presidente, Vocal de Junta Directiva, Coordinador de Capítulo y Coordinador de Comisión), siempre y cuando estén a Paz y Salvo con la Sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior y para efectos de la aplicación de los instrumentos diseñados en esta investigación, la muestra con la que se realizó esta investigación se clasificó en dos unidades de análisis o categorías distintas de la siguiente forma:

- **Categoría A: Directivos:** Conformada por los socios Honorarios, Presidente Honorario y Socios Vitalicios.
- **Categoría B:** Conformada por:

*Empleados de la S.A.I.* El personal vinculado a la S.A.I. se encuentra conformado por personal calificado (como el Presidente, el Contador, la Directora Ejecutiva, la Comunicadora, entre otros) y no calificado (como el personal de aseo y servicios generales, entre otros).

### 3.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Este paso consiste específicamente en la recolección de la información de fuentes secundarias mediante la búsqueda sistemática en medios como: bibliotecas de universidades de la ciudad de Medellín, bases de datos especializadas y buscadores en

internet, en las cuales se indagaron tesis de maestría, doctorado, artículos científicos, artículos de eventos académicos, libros especializados, entre otros; todos estos relacionados con los componentes conceptuales del liderazgo, en enfoques teóricos específicamente relacionados con el liderazgo transformacional y transaccional. Además se exploraron diversas temáticas en las entidades o agremiaciones de profesionales y de manera particular en Antioquia. Con todo lo anterior, se elaboró el marco conceptual y contextual del estudio, elaborando un estado del arte.

Para la recolección y análisis de la información secundaria se utilizó el siguiente procedimiento:

- i. *Definición de información requerida.* En este paso inicial se identificaron los tópicos relacionados con el tema y los objetivos de la investigación; a partir de esto se definieron los subtemas específicos para cada tópico y se pasó seguidamente a su búsqueda.
- ii. *Búsqueda de información.* La segunda actividad consistió en la indagación sistemática de los temas y subtemas definidos en bibliotecas, bases de datos e internet de acuerdo con un plan de trabajo detallado.
- iii. *Análisis de la información.* Esta es la actividad más significativa en la recolección de la información secundaria que consistió en examinar la información hallada para determinar su relación, calidad y pertinencia con respecto al tema de la investigación.
- iv. *Registro en el Cuadro Documental.* En esta actividad se realizó un registro ordenado de las referencias bibliográficas anotando los datos básicos en el Cuadro Documental de acuerdo con su actualidad, pertinencia y tipo de tema o subtema.
- v. *Procesamiento de información pertinente.* Una vez analizada y registrada la información que se recopiló, se continuó con la selección, organización y transcripción en el Cuadro Documental de aquellos conceptos, textos y aportes considerados apropiados y necesarios para la realización del marco de referencia del proyecto de investigación.

El Cuadro Documental contiene un conjunto de datos e informaciones que resume el procedimiento para su recolección, tal como se muestra en la Figura No. 26.:

- 
- *Datos bibliográficos*: corresponde al nombre del documento hallado, autor, nombre de la revista (si se registró un artículo), edición, ciudad, editorial, año.
  - *Fecha*: se refiere al día, mes y año en la que se realizó la consulta sobre los temas definidos.
  - *Fuente*: se indica en este espacio el nombre de la biblioteca, base de datos o portales de internet donde se encontró la información.
  - *Temas*: en este espacio se describen el nombre de los temas y subtemas que se encontraron en la fuente consultada.
  - *Conceptos y citas*: se relacionan en la última columna los conceptos, teorías, citas textuales y aportes en general.

<p>FICHA No: 1 AUTOR: Ann, L.</p> <p>TITULO: Leadership, Governance, and Perceptions of Trust in the Higher Education Industry. Journal of Leadership Studies.</p> <p>EDITORIAL: Journal of Leadership Studies</p> <p>EDICIÓN:</p> <p>CIUDAD: México                      AÑO: 2012</p> <p>LUGAR DE CONSULTA: Sistema de Información de Bibliotecas Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>REVISÓ: Luis Fernando Mejía Galván.    CONSULTÓ: Luis Fernando Mejía Galván.</p> <p>FECHA: 21/08/2012</p> <p>TEMA: Liderazgo.</p> <p>CONTENIDO</p> <p>Liderazgo</p> <p>Liderazgo y gobierno</p> <p>OBSERVACIONES: El contenido de este artículo es apto para la construcción del Estado del Arte.</p> <p>Contiene temas relacionados con Liderazgo.</p>
--

**Fuente:** Elaboración propia basado en Sepúlveda (2009)

**Figura 26. Ejemplo de ficha bibliográfica para la recolección de información.**

---

## 3.4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Técnica del Diferencial Semántico

La presente investigación se realizó utilizando la técnica del Semántico Diferencial de Osgood (1964) como instrumento para medir si un líder es transformacional y/o transaccional, o no ejerce ningún liderazgo.

La escala de Likert se utilizó como técnica para medir actitudes.

Osgood permite medir el significado que tienen ciertos objetos o situaciones para las personas en las cuales se le aplica. El significado se determina mediante la ubicación del objeto elegido en un “espacio semántico” definido por una gran cantidad de adjetivos extremos. Por esta razón se implementa la técnica de la semántica diferencial de Osgood (1964), para aplicarla a los miembros de la S.A.I. y así evidenciar el patrón de liderazgo percibido en el interior de la organización.

Según Osgood (1964) citado por Cortés (2012), el Diferencial Semántico se centra en el concepto de la percepción que tiene el individuo cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones tales como justo-injusto (evaluación de acción), fuerte-débil (percepción de su fuerza-potencia) y sensible-insensible (percepción de su nivel de afecto-motivación).

Esta técnica fue seleccionada de acuerdo con los criterios según Pérez (2006), citado por Sepúlveda (2009):

-Es una técnica que contiene una escala que carece de ambigüedad, al utilizar adjetivos bipolares, con altos niveles de confiabilidad –entre 80 y 90- y que permite validar la consistencia interna de ítems.

-Es una técnica que permite obtener una medida objetiva del significado psicológico que para un sujeto tienen una serie de acontecimientos, objetos o personas por medio de una serie de escalas descriptivas de adjetivos bipolares; pudiéndose de esta manera establecer así el grado de semejanza o disparidad entre conceptos. Por lo anterior es una técnica recomendada para evaluar procesos de percepción, como el que se pretende indagar en esta investigación.



- tiene un número determinado de ítems; es una escala abierta de gran flexibilidad, que se adapta a los propósitos de esta investigación, pudiendo variar ampliamente los conceptos que se pretenden evaluar. Para nuestro caso se cuentan ocho (8) componentes y cuatro (4) dimensiones.

-La Escala Bipolar Tipo Diferencial Semántico ha sido utilizada para caracterizar procesos tan complejos como la comunicación en sus diversos aspectos, permitiendo la realización de un análisis objetivo y diferenciado de los sujetos implicados a partir de la exploración racional de las dificultades que se presentan en dicho proceso.

-Los índices de validación y fiabilidad alcanzados con instrumentos basados en escalas de tipo diferencial semántico son significativamente elevados, adicionalmente, estos permiten constatar su validez con un nivel aceptable de precisión.

-Aunque el diferencial semántico es una buena técnica para ver la estructura conceptual de un sujeto, no es suficiente como técnica definitiva, motivo por el cual, se recomienda utilizar técnicas complementarias tales como la entrevista o la observación.

Las escalas de Osgood, se utilizan para obtener información respecto a un tópico o varios.

-Sirven para acceder a determinadas informaciones, que por otros medios serían difícil de alcanzar; sus datos pueden ser analizados comparativamente, para establecer procesos de seguimiento o evolución, entre otros. Al igual que las escalas de Likert, pueden presentar distintos grados o niveles en las matizaciones.

Normalmente se establecen grados impares (3, 5 ó 7 posibilidades de respuesta) para mejor ajuste a las curvas de normalidad o de Gauss.

### **3.4.2 Construcción de los instrumentos.**

El procedimiento para el diseño de los instrumentos que se requieren para la obtención de información de las fuentes primarias se compone de los siguientes pasos:

- a. Puntualización de los componentes.** Se especificaron las dimensiones definidas en el numeral de la tabla 45, con las propuestas por Osgood (1964) así:

**Tabla 45. Categorización de las dimensiones.**

DIMENSIONES DE OSGOOD	DIMENSIONES DEL ESTUDIO
Potencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expande</li> </ul>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia modificada</li> <li>• Beneficio</li> </ul>
Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transforma</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, basado en Cortés (2012)

- b. Validación de la definición conceptual.** Para ello, producto de una amplia serie de asesorías brindadas por el Director de tesis, se generaron sesiones de discusión y análisis para llegar a su aprobación.
- c. Estructuración de las componentes.** Se analizaron diversos trabajos de grado similares a esta investigación en lo referente a la forma de cómo obtuvieron las variables investigativas. Todo con base en los objetivos de la investigación.
- d. Selección del tipo de instrumento.** Se estudiaron diversos métodos utilizados en investigaciones anteriores en las que se midieron algunas de las variables contempladas en este estudio.

De acuerdo con esto se definió la construcción del instrumento basado en la técnica del semántico diferencial, planteada por Pérez, Arango y Branch (2008).

- e. Definición de la escala de medición:** Se definió la medición de las variables, usando la escala de siete niveles representada en la siguiente figura:

**Tabla 46. Escala de niveles para medición de las variables.**

T O T A L M E N T E E N D E S A C U E R D O	E N D E S A C U E R D O	U N P O C O E N D E S A C U E R D O	N E U T R O	U N P O C O D E A C U E R D O	D E A C U E R D O	T O T A L M E N T E D E A C U E R D O
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

En esta investigación se determinaron componentes con las que se establecieron 15 afirmaciones o proposiciones, lo que hace necesario que cada afirmación tenga la posibilidad de ser contestada en cada uno de los niveles. Por lo tanto se requiere alcanzar una medición mínima de 105, resultante de multiplicar 15 por 7.

- f. Codificación de los datos.** En este caso, se le asignó un número consecutivo desde 1 hasta 15 al listado de las afirmaciones correspondientes a las variables identificadas en este estudio. También se definió una escala de medición para las posibilidades de respuesta de 1 a 7 con un esquema tipo Likert, tal como se observa en la

Malhortra & Naresh (2004), explican que la escala de Likert es llamada así por su inventor, Rensis Likert. Es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala, tiene 7 categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

- g. Elección del instrumento.** Se definió el cuestionario como el instrumento esencial para la recolección de la información de las fuentes primarias determinadas en el estudio: Directivos y Empleados. Gallardo y Moreno (1999), consideran que las preguntas del cuestionario son el instrumento y la guía de la información que necesitamos. El investigador debe construir de manera cuidadosa las preguntas de la encuesta (cuestionario) para que sean válidas, es decir, que midan lo que se pretende medir.

Para elaborar el cuestionario se debe tener en cuenta el propósito de la prueba, el tiempo, el número de personas examinadas, las instalaciones, la población a quien va dirigida, la habilidad para redactarlos ítems, la longitud de la prueba y las dificultades de las preguntas.

El cuestionario se aplicó en la mayoría de los casos por medio de la entrevista personal, pero también se empleó de manera auto administrada en la que el entrevistado contestó afirmaciones con previa inducción y orientación del administrador.

**h. Diseño del instrumento.** El cuestionario se construyó teniendo en cuenta las indicaciones de Pérez, Arango y Branch (2008) y Cortés (2012) con respecto a las técnicas definidas. De esta manera, los formatos aplicados a las categorías del censo que se pueden apreciar en los Anexos A y B, están configurados en tres partes específicas de la siguiente forma:

*-Introducción.* En esta parte se incluye el logotipo de la organización objeto de estudio, el objetivo general de la investigación, motivaciones para el sujeto a entrevistar y los agradecimientos de antemano.

*-Módulo A.* Se describe inicialmente la instrucción para diligenciar los datos y luego aparecen preguntas de carácter demográfico, laboral y organizacional.

*-Módulo B.* Se indican también las instrucciones iniciales y a continuación se relacionan las afirmaciones o proposiciones en la primera columna, y en la parte posterior, en la primera columna aparecen las opciones de respuesta de la escala de medición (tal como se describió en la sección f).

**i. Realización de la prueba piloto.** Para efectos de la realización de ésta, se estableció inicialmente contacto con la Comunicadora Social de la S.A.I., Dra. Gladys Sánchez.

El investigador tuvo una reunión previa con esta funcionaria en la cual le manifestó en qué consistiría dicha prueba en la entidad. Ella seguidamente dio la orientación para establecer un acercamiento con los directivos y empleados de la S.A.I.

Para efectos de ello, el investigador, bajo la supervisión del Director de tesis, presentó solicitud por escrito dirigida al Presidente de la S.A.I. Dr. Alvaro Villegas Moreno para la aprobación de la realización de la Prueba piloto a directivos y empleados de la entidad, Dicha prueba se realizó en la oficina privada del Dr. Villegas ubicada en el sector de El Poblado de la ciudad de Medellín.

Aquí, el Presidente de la S.A.I. dio respuesta al cuestionario previamente diseñado para directivos el cual contenía 16 preguntas tipo afirmaciones debidamente enlazadas con el marco teórico de la investigación.

Luego de haber dado respuesta al cuestionario en mención, el Dr. Villegas recomendó al investigador, suprimir una pregunta, quedando el cuestionario final con 15 preguntas.

Del mismo modo, el Dr. Villegas revisó el cuestionario para empleados de la S.A.I. y recomendó suprimir una afirmación del mismo, quedando este cuestionario con 15 preguntas al igual que el cuestionario de directivos.

### **3.4.3 Aplicación de instrumentos.**

Luego de tener en cuenta las observaciones de la prueba piloto, se realizó esta parte de la investigación aplicando el instrumento a las dos categorías. Lo anterior, en la sede principal de la S.A.I. en la ciudad de Medellín, ubicada en la carrera 81 A No. 48B-44.

Para esto, se consiguió el listado de directivos pertenecientes a la junta directiva de la asociación vigentes al mes de noviembre de 2012. Este cuestionario final se aplicó en un tiempo de 20 minutos a los 14 directivos de la entidad; el mismo día de la prueba, previo al inicio de la misma, el investigador entregó a cada uno de los directivos de la S.A.I., una carta de motivación y participación en el trabajo de campo. La encuesta realizada corresponde al que se presenta en el Anexo A; la carta a directivos corresponde a la que se presenta en el Anexo D.

Para el caso de los empleados, de manera similar a la categoría anterior, inicialmente se adquirió el listado de los mismos; luego se continuó con el envío de una carta de motivación y participación en el trabajo de campo, entregada personalmente por el investigador un par de días antes de efectuar la encuesta final. La encuesta realizada corresponde al que se presenta en el Anexo B; la carta a empleados corresponde a la que se presenta en el Anexo E.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar el cuestionario a empleados el cual duró aproximadamente 15 minutos.

Finalmente, para complementar el cuestionario a los empleados, se realizó un conversatorio con éstos por medio de preguntas abiertas relacionadas con el cuestionario anteriormente mencionado. Ver Anexo C.

Como resultado del trabajo de campo, se obtuvieron los siguientes datos de entrevistados por categoría, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 47. Cantidad real de entrevistados por categoría.**

CATEGORÍA	POBLACIÓN ACTUAL	MUESTRA REAL	PARTICIPACIÓN
A	14	14	100%
B	7	7	100%

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.4 Confiabilidad y validez de la prueba.

Según Parra & Toro (2006), un instrumento de medición debe cubrir dos requisitos:

**3.4.4.1 Confiabilidad:** Se puede determinar calculando un coeficiente. Este varía entre 0 y 1 (0= confiabilidad nula; 1= confiabilidad total).

Los procedimientos más comunes para calcular la confiabilidad son: La medida de estabilidad, el método de formas alternas, el método de mitades partidas, el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente KR-20.

**3.4.4.2 Validez:** La validez de contenido se obtiene contrastando el universo de ítems contra los ítems presentes en el instrumento de medición.

La validez de criterio se obtiene comparando los resultados de aplicar el instrumento de medición frente a los resultados de un criterio externo.

La validez de constructo se puede determinar mediante un análisis factorial.

Como métodos para expresar la validez de una prueba se utilizan los métodos estadísticos.

### 3.4.5 Prueba de hipótesis.

Según Cáceres (2007), una hipótesis estadística es una afirmación con respecto a alguna característica poblacional y, por consiguiente, un enunciado sobre una variable aleatoria en relación a su ley de probabilidades. Admitiendo que la distribución de la variable

aleatoria poblacional es de determinado tipo, puede elaborarse un enunciado del parámetro del que depende la distribución de dicha variable aleatoria. Este enunciado define una hipótesis paramétrica. Pero si no se conoce el tipo de distribución poblacional también pueden formularse enunciados sobre características de la población o incluso sobre el tipo de distribución.

Son hipótesis paramétricas:

-Las hipótesis simples: Son aquellas que especifican una distribución única.

-Las hipótesis compuestas: Son aquellas en las cuales un conjunto de distribuciones pueden ser compatibles con las hipótesis.

-Hipótesis Nulas ( $H_0$ ): Son hipótesis cuya veracidad se pone en duda.

Hipótesis alternativas ( $H_1$ ): Son hipótesis que se asumen en caso de que la muestra aporte evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula

### **3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA**

Esta parte corresponde a un procedimiento sistemático definido para interpretar y evaluar la información obtenida durante la realización del trabajo de campo. Estos resultados se contrastaron con el contenido del marco de referencia y su registro se efectuó utilizando histogramas, tablas, gráficos y texto descriptivo.

### **3.6 APLICACIÓN DE LA TECNICA DE INVESTIGACION CUALITATIVA**

Esta técnica se aplicó a los empleados de la S.A.I. dado que eran un grupo reducido (7 empleados en total). Se efectuó un conversatorio en el mes de febrero de 2013; tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente; luego de haberse obtenido los resultados de la investigación cuantitativa aplicada mediante el instrumento de un cuestionario compuesto por 15 preguntas tipo afirmación con opción de respuesta en la escala de Likert de 1 a 7.

En este conversatorio se realizaron una serie de preguntas abiertas (19 en total), articuladas estas con las preguntas tipo afirmación realizadas anteriormente en la aplicación del instrumento de la encuesta a los empleados; esto con el objeto de buscar la percepción del liderazgo en la S.A.I. por parte de los empleados, ver Anexo C (Guía de conversatorio a empleados para análisis cualitativo).

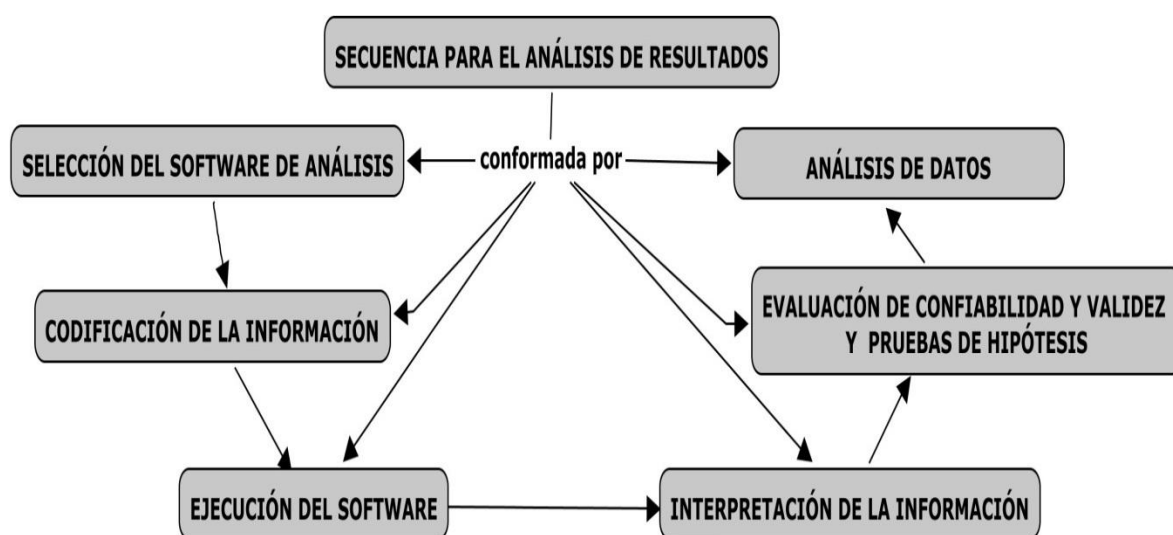
### **3.7 ANALISIS DE RESULTADOS**

En este apartado se da cuenta de los resultados obtenidos mediante de la aplicación de los instrumentos a directivos y empleados de la sociedad. Se busca con ello dar cuenta de la percepción que estos tiene acerca del liderazgo que se da en dicha institución. La evidencia empírica sobre el liderazgo se contrasta con los resultados arrojados por los instrumentos, validando o refutando estos.



## 4 CARACTERIZACIÓN DEL ROL Y LAS VARIABLES DEL DIRECTIVO COMO LIDER TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

A continuación se presenta de manera precisa y detallada la interpretación y análisis de los resultados de la información recabada de las fuentes primarias definidas en el estudio, a partir de la aplicación de la metodología descrita en el capítulo anterior. De esta forma, el procedimiento general para el desarrollo de esta fase se compone de seis pasos, ver figura 27, las cuales se desarrollan en esta apartado.



Fuente: Elaboración propia, según Cortes (2012)

**Figura 27. Secuencia para el análisis de resultados.**

En el estudio analítico de la información recopilada en el trabajo de campo, cada una de las variables medidas en todas las categorías, además de los histogramas y tablas de frecuencia, son analizadas utilizando el coeficiente de correlación de Spearman con las demás, buscando cuales son las variables que explican las características del directivo de

la S.A.I. como líder transformacional; para ello se utiliza la distribución T de Student con el fin de plantear las pruebas de hipótesis de la siguiente manera:

$H_0: R_s = 0$ , No hay correlación

$H_1: R_s \neq 0$ , Hay correlación

Dónde:

$H_0$ : Hipótesis nula

$H_1$ : Hipótesis alterna

Para probar dicha hipótesis se hace uso de la función de distribución T de la siguiente manera:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{(N-2)}}}$$

Dónde:  $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2-1)}$ , es el coeficiente de correlación de Spearman

y  $N$  es el tamaño muestral para cada una de las categorías

La regla de decisión para rechazar  $H_0$  es sí:

$$|t| \geq T_{(1-\frac{\alpha}{2}, N-1)}$$

En otras palabras, si  $|t| \geq T_{(1-\frac{\alpha}{2}, N-1)}$ , existe correlación entre las dos variables.

#### 4.1 SELECCIÓN DEL PROGRAMA INFORMÁTICO DE ANÁLISIS

Inicialmente, al evaluar la disponibilidad y pertinencia de software para el análisis estadístico respectivo, se definió el empleo de **SAS (Statistical Analysis System)**, versión 9.2 y **The R Project for Statistical Computing**, versión 2.15.0, como aquellos

que permitieran construir medidas de resumen estadístico, histogramas, tablas de frecuencia y pruebas de hipótesis a partir de la información recopilada.

El Software cuyo nombre es Statistical Analysis System (2012), inicialmente se creó sólo para realizar procedimientos estadísticos; actualmente SAS es una empresa líder en software y servicios de analítica empresarial. También es el mayor proveedor independiente en el mercado de inteligencia empresarial.

Según Cortés 2012, el programa SAS proporciona un entorno integrado para el modelado predictivo y descriptivo, la minería de datos, la analítica de textos, la predicción, la optimización, la simulación y el diseño experimental, entre muchos otros. Desde la analítica predictiva hasta la implementación de modelos y la optimización de procesos. SAS ofrece una amplia gama de técnicas y procesos para la recolección, clasificación, análisis e interpretación de datos con el fin de identificar patrones, anomalías, variables clave y relaciones, lo que resulta en nuevo conocimiento y nuevas perspectivas y mejores respuestas con mayor rapidez.

Para complementar el análisis estadístico, del mismo modo que Cortés 2012, esta investigación empleó el software R Project for Statistical Computing. De acuerdo con R Development Core Team (2000), este sistema informático es un conjunto integrado de programas para manipulación de datos, cálculo y gráfico; el cual dispone de las siguientes características:

- Almacenamiento y manipulación de datos.
- Operadores para cálculo sobre variables indexadas (Arrays), en particular matrices.
- Una amplia, coherente e integrada colección de herramientas para análisis de datos.
- Posibilidades gráficas para análisis de datos, que funcionan directamente sobre pantalla o impresora.
- Lenguaje de programación bien desarrollada simple y efectiva, que incluye condiciones, ciclos, funciones recursivas y posibilidad de entradas y salidas.

Además, se resalta que R es un sistema completamente diseñado y coherente, antes que como una agregación incremental de herramientas muy específicas e inflexibles, como ocurre frecuentemente con otros programas de análisis de datos.

## 4.2 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta sección, se utilizaron algunas convenciones y códigos simples para denominar las dimensiones determinadas en este proyecto y las variables de la investigación, tal como se aprecia en la Tabla 48.

De manera similar, en la sección 4.4 se establecen los códigos para las variables de la tabla de conteo como  $X_i$ . Con base en lo estipulado por Hernández, Fernández, & Baptista (2010), este tipo de variables se refieren a las columnas o ítems determinados para recopilar la información, mientras que aquellas relacionadas con la investigación son las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir.

## 4.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Una vez que se ha codificado la información necesaria, se pasó a “correr” los programas seleccionados para procesar los datos recopilados y obtener información para realizar el posterior análisis requerido.

Para ello, se aprovecharon los beneficios que brindan los programas SAS y R alternando diversas funciones hasta obtener las medidas, tablas y gráficos que describan apropiadamente su comportamiento real.

## 4.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este apartado, a partir de la aplicación de la estadística descriptiva, se puntualiza de manera específica el análisis de la información, constituyéndose en el punto central del capítulo. Para ello, se realizaron varias sesiones de trabajo con el Director de tesis y luego se pasó a consolidar dicha información.

**Tabla 48. Codificación de información para el análisis de resultados.**

OSGOOD	ESTUDIO	d o c	VARIABLE	d o c	Afirmaciones relacionadas	
					Directivos	Empleados
Potencia	Expande necesidades	1	Logra	LO	5, 6, 7, 8	5, 6, 7, 8
	Conciencia modificada	2	Usa	US	9, 10, 11, 12	9, 10, 11, 12

Motivación	Beneficio	3	Intercambio	IN	14, 15	14, 15
			Alienta	AL	13	13
Acción	Transforma	4	Alienta	AL	1, 2, 3	1, 2, 3
			Incide	INC	4	4

#### 4.4.1 Medidas de resumen

A continuación se presenta en las Tabla 49 y Tabla 50, los resultados para cada una de las categorías definidas en el estudio: directivos y empleados en cuanto a los datos demográficos, laborales y organizacionales de éstos, tomando como referencia central las variables de la investigación definidas.

**Tabla 49. Resumen de los resultados de la categoría “Directivos”**

VARIABLES	ÍTEMS	MÍN	PRIMER CUARTIL	MEDIANA	MODA	TERCER CUARTIL	MÁX
	Género				Masculino		
	Edad				71 a 80 años		
	Nivel Académico				Pregrado		
	Antigüedad en la S.A.I.				21 a 30 años		
	Años de ejercicio Profesional				41 a 50 años		
<b>A1</b>	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo metas.	5	6	7	7	7	7
<b>A2</b>	El directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas.	3	5	6	5,7	7	7
<b>A3</b>	El directivo alienta a los empleados para que tengan relaciones	4	6	6	7	7	7

mutuamente satisfactorias.							
VARIABLES	ÍTEMS	MÍN	PRIMER CUARTIL	MEDIANA	MODA	TERCER CUARTIL	MÁX
<b>A4</b>	El directivo incide en los resultados de los empleados	3	6	7	7	7	7
<b>A5</b>	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados	5	6	7	7	7	7
<b>A6</b>	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de los empleados	3	6	7	7	7	7
<b>A7</b>	El directivo reconoce la importancia del trabajo de los empleados para los logros que alcanza.	5	6	7	7	7	7
<b>A8</b>	El directivo potencia a los empleados para que alcancen objetivos comunes.	4	6	6	6,7	7	7
<b>A9</b>	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre el interés.	4	6	7	7	7	7
<b>A10</b>	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la cortesía.	5	6	7	7	7	7
<b>A11</b>	Los directivos inspiran los empleados con sus conductas sobre el altruismo.	4	6	6	6	7	7
<b>A12</b>	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la conciencia.	5	6	7	7	7	7
<b>A13</b>	El directivo alienta a los empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.	5	6	7	7	7	7
<b>A14</b>	El directivo se estimula cuando sus empleados a alcanzan objetivos.	4	6	7	7	7	7
<b>A15</b>	El directivo propone aumentos de	5	6	6	7	7	7

salario cuando los empleados  
cumplen los objetivos.

En la tabla anterior se observa que la mayoría de ítems tienen la más alta frecuencia en la calificación 7 (Totalmente de Acuerdo), es decir la moda; en las afirmaciones A2 y A8, se observa una distribución bimodal, es decir, existen dos modas en ambas afirmaciones, (De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo) y en la Afirmación A11 se tiene una moda en la calificación 6 (De Acuerdo). Por su parte, en cuanto a la mediana, el 50% de los encuestados están por encima del valor 6 y el restante se sitúa por debajo de este valor (mediana). Todos los Directivos calificaron las características de los directivos de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.) como líder transformacional entre 1 y 7.

En general para todas las afirmaciones se tiene un valor mínimo de calificación superior o igual 3 (Un poco en Desacuerdo), lo cual nos indica que los Directivos calificaron de manera positiva gran parte de las afirmaciones, con algunas excepciones como en las afirmaciones A2, A4 y A6.

Más adelante se realizan gráficas individuales para cada afirmación, con el fin de observar tendencias en las calificaciones por parte de los Directivos de la Asociación Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.).

**Tabla 50. Resumen de los resultados de la categoría “Empleados”**

VARIABLES	ÍTEMS	MÍN	PRIMER CUARTIL	MEDIANA	MODA	TERCER CUARTIL	MÁX
	Género				Femenino		
	Edad				Menor de 40 años, 41 a 50 años		
	Nivel Académico				Tecnólogo		
	Antigüedad en la S.A.I.				Menor de 10 años		
<b>A1</b>	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo las metas.	4	6	6	6	7	7
<b>A2</b>	El directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas.	5	6	6	6	6	7
<b>A3</b>	El directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.	5	6	6	6	7	7
<b>A4</b>	El directivo incide en los resultados de sus empleados.	5	6	6	7	7	7
<b>A5</b>	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de sus empleados.	4	6	6	6	6	7
<b>A6</b>	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de sus empleados.	5	6	6	6	7	7



<b>A7</b>	El directivo reconoce la importancia del trabajo de sus empleados para los logros que alcanza.	3	5	6	6	6	7
<b>A8</b>	El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes.	5	6	6	6	6	7
<b>A9</b>	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés.	4	5	6	6	6	7
<b>A10</b>	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía.	4	6	6	6	6	7
<b>A11</b>	Los directivos inspiran a sus empleados con conductas sobre el altruismo.	5	6	6	6	6	7
<b>A12</b>	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia.	3	6	6	6	7	7
<b>A13</b>	El directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.	5	6	7	7	7	7
<b>VARIABLES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>MÍN</b>	<b>PRIMER CUARTIL</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MODA</b>	<b>TERCER CUARTIL</b>	<b>MÁX</b>
<b>A14</b>	El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos.	4	4	5	4	6	7
<b>A15</b>	El directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen objetivos.	4	4	4	4	5	7

En esta tabla se observa que la mayoría de ítems tienen la más alta frecuencia en la calificación 6 (De Acuerdo), a diferencia de la tabla anterior Tabla 50 que tenía mayor moda en la calificación 7. En las afirmaciones A14 y A15, se observa una moda en la calificación 4 (Neutro) y en las afirmaciones A4 y A13 una mayor frecuencia en la calificación 7 (Totalmente de Acuerdo). Por su parte, en cuanto a la mediana, el 50% de los encuestados están por encima del valor 6 y el restante se sitúa por debajo de este valor (mediana). Todos los Empleados calificaron las características de los directivos de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.) como líder transformacional entre 1 y 7.

En general para todas las afirmaciones se tiene un valor mínimo de calificación superior o igual 3 (Un poco en Desacuerdo), lo cual nos indica que los Empleados calificaron de manera positiva gran parte de las afirmaciones, con algunas excepciones como en las afirmaciones A7 y A12.

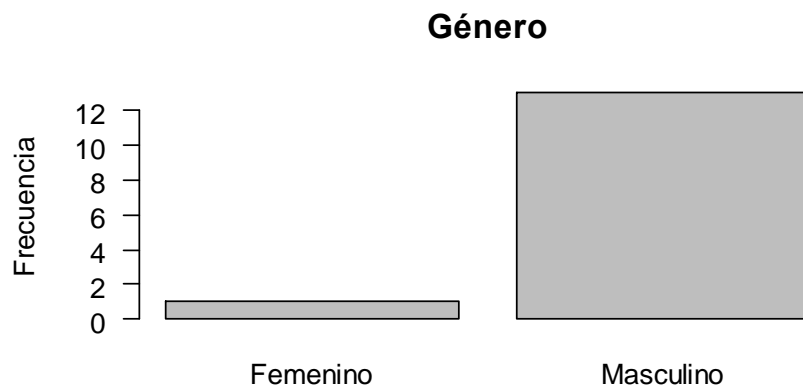
Más adelante se realizan gráficas individuales para cada afirmación, con el fin de observar tendencias en las calificaciones por parte de los Empleados de la Asociación Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.).

#### **4.4.2 Histogramas y tablas de frecuencias**

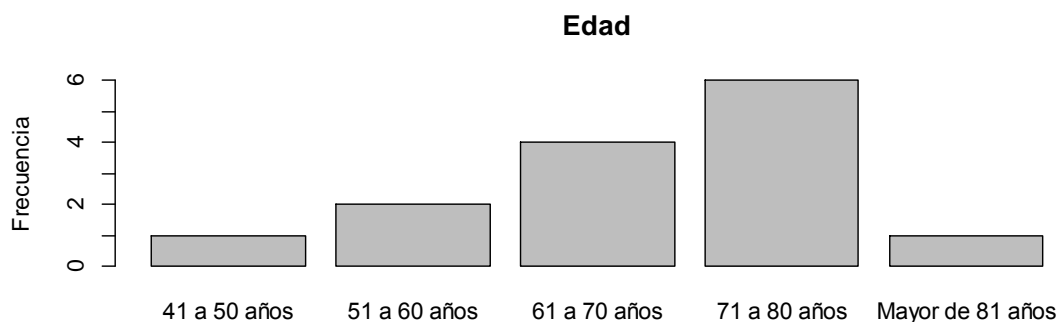
A continuación, se presentan los histogramas y tablas de frecuencias para cada una de las variables en todas las categorías definidas, en donde se puede apreciar con facilidad el mínimo, la moda y el máximo valor que toma cada variable.

##### **4.4.2.1 Histogramas y frecuencias de la categoría “Directivos”**

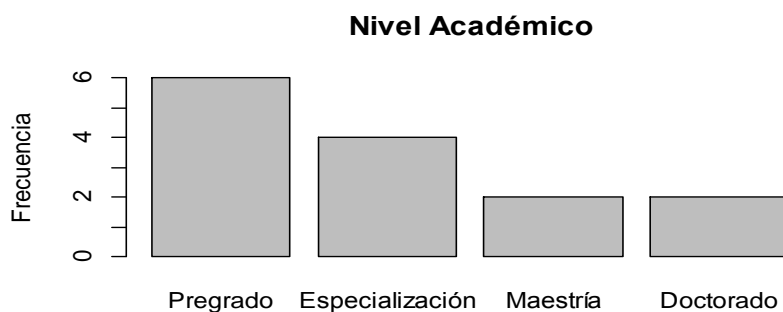
**Figura 28. (1er grupo) Histogramas y frecuencias de género, edad y nivel académico directivos.**



Género	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Femenino	1	7,14	1	7,14
Masculino	13	92,86	14	100,00

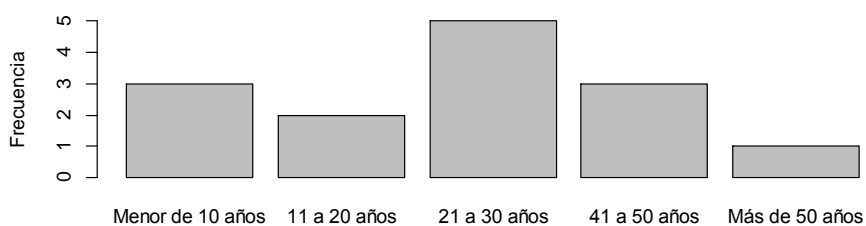


Edad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
41 a 50 años	1	7,14	1	7,14
51 a 60 años	2	14,29	3	21,43
61 a 70 años	4	28,57	7	50,00
71 a 80 años	6	42,86	13	92,86
Mayor de 81 años	1	7,14	14	100,00



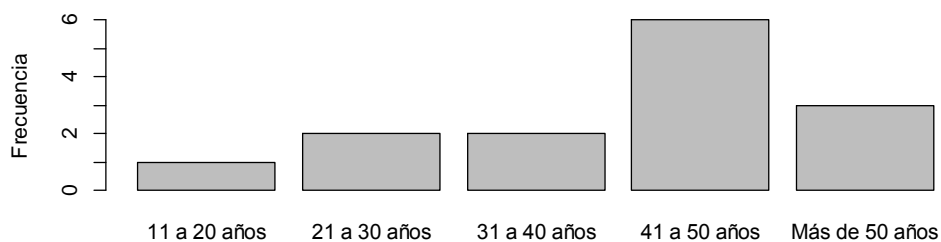
Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Pregrado	6	42,86	6	42,86
Especialización	4	28,57	10	71,43
Maestría	2	14,29	12	85,71
Doctorado	2	14,29	14	100,00

**Antigüedad en la SAI**



Antigüedad en la S.A.I.	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
<b>Menor de 10 años</b>	3	21,43	3	21,43
<b>11 a 20 años</b>	2	14,29	5	35,71
<b>21 a 30 años</b>	5	35,71	10	71,43
<b>41 a 50 años</b>	3	21,43	13	92,86
<b>Más de 50 años</b>	1	7,14	14	100,00

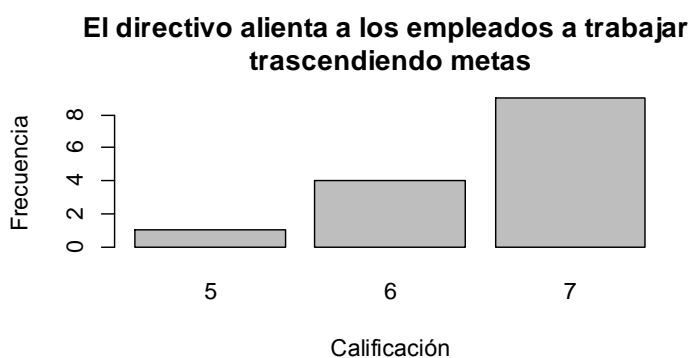
**Años de Ejercicio Profesional**



Años de Ejercicio Profesional	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
<b>11 a 20 años</b>	1	7,14	1	7,14
<b>21 a 30 años</b>	2	14,29	3	21,43

<b>31 a 40 años</b>	2	14,29	5	35,71
<b>41 a 50 años</b>	6	42,86	11	78,57
<b>Más de 50 años</b>	3	21,43	14	100,00

**Figura 29. (2do grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A1, A2, A3, A4 y A5 de directivos.**

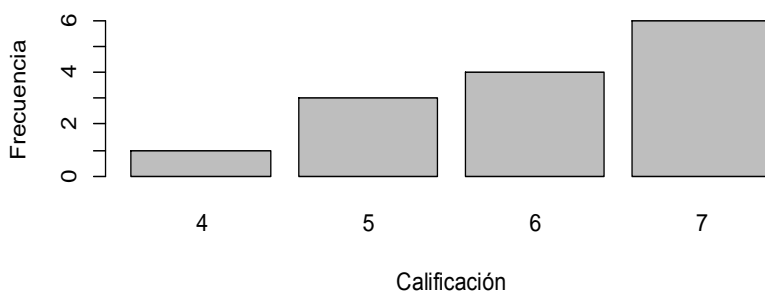


A1	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	1	7,14	1	7,14
6	4	28,57	5	35,71
7	9	64,29	14	100,00



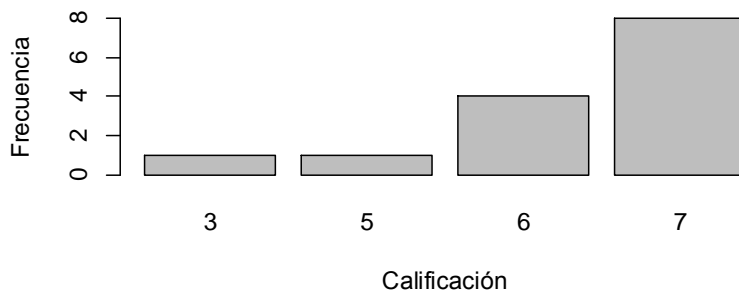
A2	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
3	2	14,29	2	14,29
4	1	7,14	3	21,43
5	4	28,57	7	50,00
6	3	21,43	10	71,43
7	4	28,57	14	100,00

**El directivo alienta a los empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias**



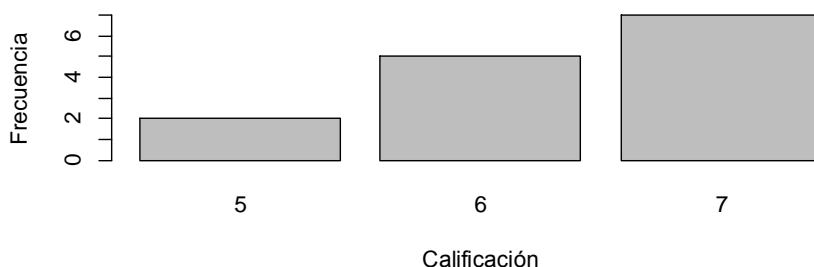
A3	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	7,14	1	7,14
5	3	21,43	4	28,57
6	4	28,57	8	57,14
7	6	42,86	14	100,00

**El directivo incide en los resultados de los empleados**



A4	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
3	1	7,14	1	7,14
5	1	7,14	2	14,29
6	4	28,57	6	42,86
7	8	57,14	14	100,00

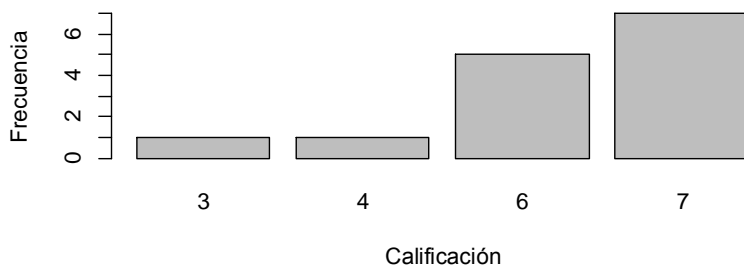
**La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados**



A5	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	2	14,29	2	14,29
6	5	35,71	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

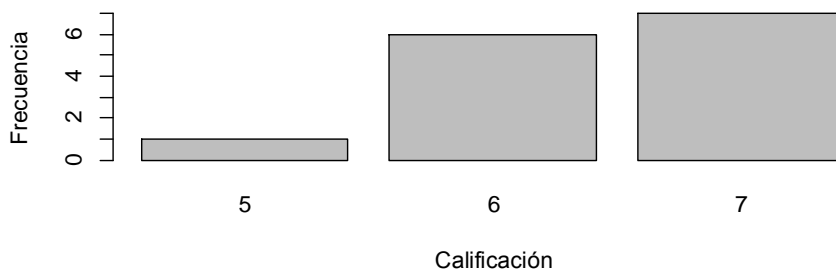
**Figura 30. (3er grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A6, A7, A8, A9 y A10 de directivos.**

**La acción del directivo incide en la obtención de resultados de los empleados**



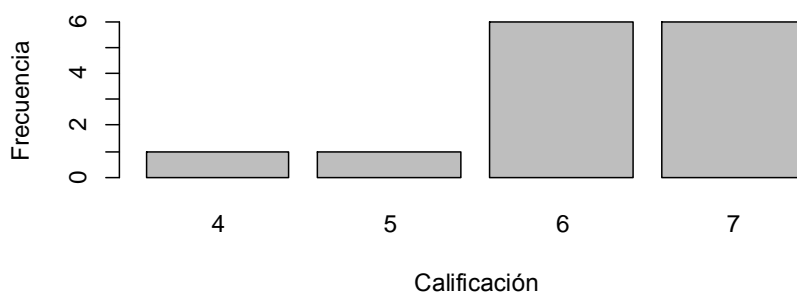
A6	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
3	1	7,14	1	7,14
4	1	7,14	2	14,29
6	5	35,71	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

**El directivo reconoce la importancia del trabajo de los empleados para los logros que alcanza**



A7	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	1	7,14	1	7,14
6	6	42,86	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

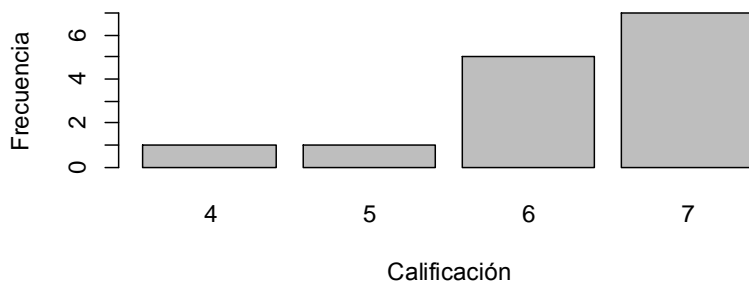
**El directivo potencia a los empleados para que alcancen objetivos comunes**



A8	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	7,14	1	7,14
5	1	7,14	2	14,29
6	6	42,86	8	57,14
7	6	42,86	14	100,00

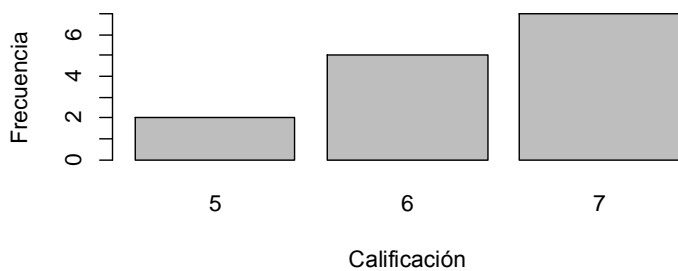


**El directivo inspira a los empleados con conductas sobre el interés**



A9	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	7,14	1	7,14
5	1	7,14	2	14,29
6	5	35,71	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

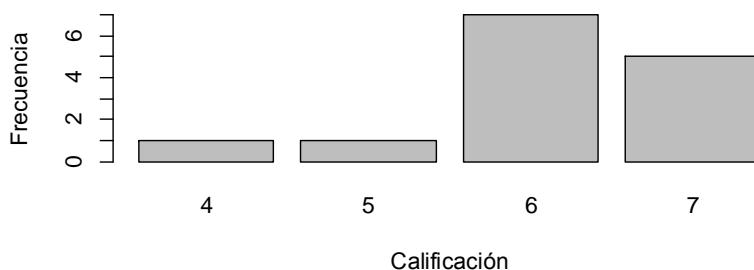
**El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la cortésia**



A10	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	2	14,29	2	14,29
6	5	35,71	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

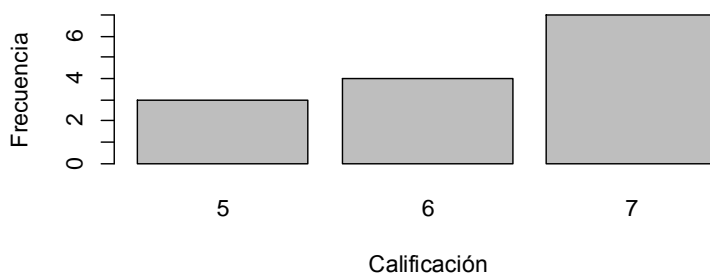
**Figura 31. (4to grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A11, A12, A13, A14 y A15 de directivos.**

**Los directivos inspiran los empleados con sus conductas sobre el altruismo**



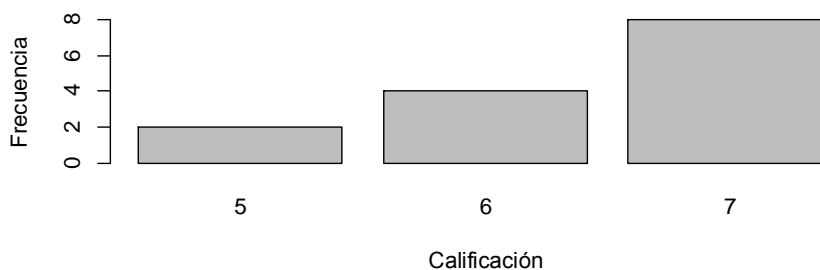
A11	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	7,14	1	7,14
5	1	7,14	2	14,29
6	7	50,00	9	64,29
7	5	35,71	14	100,00

**El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la conciencia**



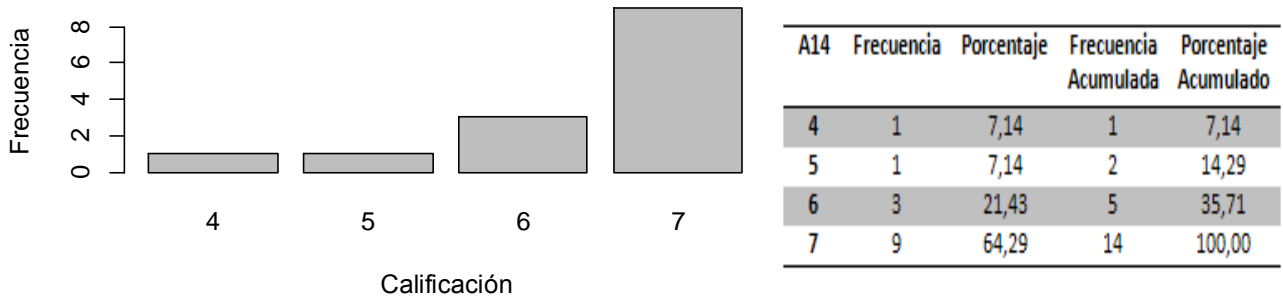
A12	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	3	21,43	3	21,43
6	4	28,57	7	50,00
7	7	50,00	14	100,00

**El directivo alienta a los empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización**

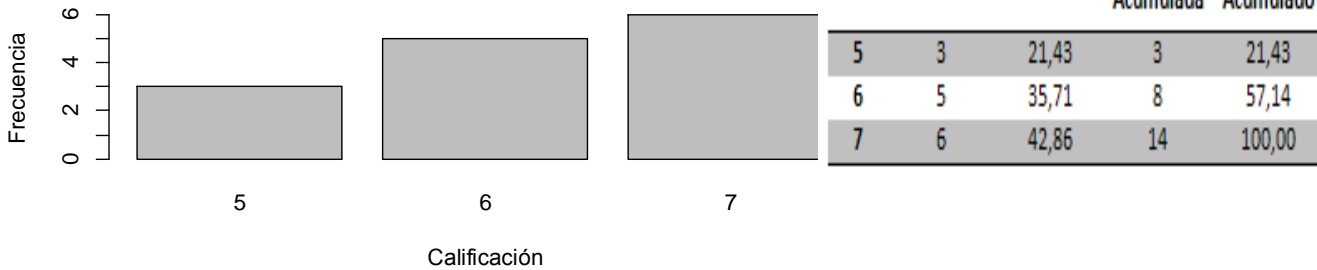


A13	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	2	14,29	2	14,29
6	4	28,57	6	42,86
7	8	57,14	14	100,00

**El directivo se estimula cuando sus empleados alcanzan objetivos**



**El directivo propone aumentos de salario cuando los empleados cumplen los objetivos**



En la Figura 28 se observa El 7.14% de los Directivos de la S.A.I. son mujeres y el 92.86% son hombres.

Así mismo, la edad más representativa de los Directivos esta entre 71 y 80 años con un 42.86%, seguida con un 28.57% edades entre los 61 a 70 años. De los 14 Directivos sólo 1 está entre 41 a 50 años y un Directivo tiene más de 81 años.

Se observa que el 42.86% de los Directivos tienen un nivel académico de Pregrado correspondiente a 6 de los 14 directivos, seguido de un 28.57% con Especialización, y en igual proporción (14.29%) de directivos con nivel académico de Maestría y Doctorado, respectivamente.

El 35.71% de los directivos tiene una antigüedad en la S.A.I. entre 21 y 30 años, seguido 41 a 50 años y menor de 10 años de antigüedad con igual proporción (21.43%), luego

con un 14.29% con antigüedad entre 11 a 20 años y finalmente con un 7.14% mas de 50 años de antigüedad.

El 42.86% de Los Directivos de la S.A.I., tienen entre 41 a 50 años de ejercicio profesional, el 21.43% más de 50 años , en igualdad de proporción siguen entre 21 a 30 años y 31 a 40 años con un 14.29% respectivamente y finalmente con un 7.14% correspondiente a 11 a 20 años de ejercicio profesional.

En la Figura 29, se observa que en la afirmación A2, “*El directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas*”, se observa las mayores frecuencias a las calificaciones 5, 6 y 7 con un 78.57%, tan solo un Directivo se encuentra neutro y 2 se encuentra un poco en desacuerdo con esta afirmación.

En las afirmaciones A1, A5, A7, A12, A13 y A15, se observa que todos los directivos dieron calificaciones mayores o iguales a 5, es decir, los 14 Directivos muestran conformes en cierto grado con estas afirmaciones.

Las afirmaciones A3, A8, A9, A11 y A14, tienen calificaciones a partir de 4 (Neutro), donde solo un directivo que representa el 7.14% de los directivos de la S.A.I., se encuentra neutro en cada una de ellas.

Para las afirmaciones A4, A6 y A10 se tiene que algunos directivos se encuentran un poco en descuerdo con cada una de ellas, dando calificación de 3.

En general, se observa un comportamiento en todas las afirmaciones muy positivo, ya que gran parte de ellas tiene calificaciones de 5, 6 y 7, (Un poco de Acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo respectivamente), confirmando así el análisis inicial que se tenía acerca de las tendencias de las frecuencias a partir de la moda.

Se hace un análisis por cada pregunta a directivos:

Para el caso de la Figura 28, se tiene:

En lo referente a la primera pregunta la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo metas*, se observa en el histograma con comportamiento sesgado a la derecha, que ocho de 14 directivos, es decir el 64,29% de

estos está totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación; esto nos lleva al estilo de liderazgo transaccional de Burns (1978), en el cual el líder transaccional motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados. Dicho estilo está consolidado por los directivos de la S.A.I.

Con respecto a la segunda pregunta la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas*, se observa en el histograma un comportamiento bimodal en el que hay un “empate” en dos de las posibles respuestas obtenidas en la escala de Likert.

4 de 14 directivos, es decir, un 28,57% de estos respondió de manera neutral dicha pregunta afirmación; así mismo otros 4 directivos respondieron que están totalmente de acuerdo con esta. Lo que permite aseverar una respuesta a favor de dicha pregunta afirmación. Esto nos conduce a la teoría de los 4 factores de Bowers y Saeshore (1966). Esta se basa en estudios que buscaban caracterizar el perfil de un líder eficaz. La verificación empírica del modelo, mostro que la dirección eficaz descrita por los cuatro factores (apoyo, estímulo, acentuación de objetivos y ayuda) estará modulada por diversas variables situacionales particulares.

El anterior análisis permite decir que la mayoría de directivos de la S.A.I. aprueba esta pregunta tipo afirmación, lo que convalida la teoría de los cuatro factores y su énfasis en la eficacia de un líder.

Con respecto a la tercera pregunta, la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones mutuamente satisfactorias*, se observa en el histograma sesgado a la derecha. En este, 4 de 14 directivos, es decir, el 28,57% está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 6 directivos, es decir, el 42,86% está totalmente de acuerdo. Esto nos lleva a la teoría de los cuatro factores de Bowers & Saeshore (1966), relacionada anteriormente.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de directivos de la S.A.I. convalidan la teoría de los cuatro factores.

Para el caso de la pregunta afirmación número cuatro la cual consiste en afirmar que *el directivo incide en los resultados de los empleados*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 4 de los 14 directivos, es decir, un 28,57%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 8 directivos es decir, el 57,14%, está totalmente de acuerdo. Esta pregunta está directamente enlazada con las concepciones teóricas del liderazgo transformacional de Bass. Este lo define como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de los directivos de la S.A.I. convalidan el liderazgo transformacional de Bass.

Para el caso de la pregunta número cinco, la cual consiste en afirmar que *la acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados*, arroja el histograma sesgado a la derecha. En este, 7 de 14 directivos, es decir, el 50% está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 5 directivos, es decir, el 35,71% está de acuerdo. Esto nos lleva a Chiavenato 2009. Este establece que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Lo anterior permite afirmar que la mayoría de directivos de la S.A.I. convalidan el liderazgo de este autor.

Para el caso de la Figura 29 se tiene:

Para el caso de la pregunta número seis, la cual consiste en afirmar que *la acción del directivo incide en la obtención de resultados de los empleados*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En éste, 7 de 14 directivos, es decir, el 50%, está totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 5 directivos, es decir, el 35,71%, está de acuerdo con esta pregunta.

Esto nos lleva a Scannell, 2009; akehurst, Comeche y Galindo, 2009; Mosadegh, Rad y Yarmohamad Sun, 2006; Silversthorne, 2005, los cuales en su Artículo “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en organizaciones

públicas del sector en Malasia”, concluyen que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación más fuerte con la satisfacción laboral.

Del mismo modo, estos resultados tienen relación con el artículo “El compromiso de los líderes transformacionales y transaccionales aumenta el trabajo en la estructura organizacional”, artículo escrito por Schaufeli, Bakker, et. Al, 2006, el cual expresa claramente que el liderazgo transformacional es relacionado positivamente con el compromiso de los empleados todos los días. Las preguntas cinco y seis tienen relación con Chiavenato (2009).

Para el caso de la pregunta número siete, la cual consiste en afirmar que directivo reconoce la importancia de los empleados para los logros que alcanza.

Se observa el histograma sesgado a la derecha. En éste, 7 de 14 directivos, es decir, el 50%, está totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 6 directivos, es decir, el 42,86% está de acuerdo.

De la misma manera, Palomino (2009), Citando a Bass, menciona que el liderazgo transformacional se concibe como “un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados”. Lo anterior permite afirmar que la gran mayoría de los directivos de la S.A.I. convalidan la definición de liderazgo transformacional de Bass, al cual se hace referencia en la Dimensión “Expande necesidades”.

Para el caso de la pregunta número ocho, la cual consiste en afirmar que *el directivo potencia los empleados para que alcancen objetivos comunes*, se observa el histograma con un comportamiento bimodal. En este, 6 de 14 directivos, es decir, el 42,86%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, igual porcentaje está totalmente de acuerdo.

Esto nos lleva a confirmar las afirmaciones que Stephens, 2007 en su artículo “El liderazgo auténtico y la economía del conocimiento para mantener la motivación y la confianza entre los trabajadores”. Aquí se argumenta que las organizaciones de la economía del conocimiento requieren de líderes que promueven relaciones positivas a

través de la transparencia, la capacidad y la honestidad; es por esto que los trabajadores necesitan potenciar sus equipos para lograr objetivos comunes. De este modo, se afirma que los directivos de la S.A.I. están de acuerdo con este autor.

Para el caso de la pregunta número nueve, la cual consiste en afirmar *que el directivo inspira a los empleados con conductas sobre el interés*, se observa el histograma con un comportamiento sesgado a la derecha. En este, 7 de 14 empleados, es decir, el 50%, están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Del mismo modo, 5 directivos, es decir, el 35,71% están de acuerdo.

Esto nos lleva a confirmar las afirmaciones teóricas de Burns, 1978, en relación a que demostró que los líderes transformacionales muestran más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés, la cortesía; así como el inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Lo anterior permite afirmar que la gran mayoría de directivos están de acuerdo con el planteamiento de Burns.

Para el caso de la pregunta número diez, la cual consiste en afirmar que *el directivo inspira a los empleados con conductas sobre la cortesía*, se observa la misma tendencia de la afirmación anterior. Se comparte el mismo análisis sobre Burns.

Para el caso de las preguntas de la Figura 30 se tiene:

Para el caso de la pregunta número once, la cual consiste en afirmar que *los directivos inspiran a los empleados con conductas sobre el altruismo*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 7 de los 14 directivos, es decir, el 50%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 5 directivos, es decir, el 35,71%, están totalmente de acuerdo.

Esto nos lleva a confirmar el planteamiento de Burns, 1978, anteriormente relacionado.

Para el caso de la pregunta número doce, la cual consiste en afirmar *que el directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 7 de los 14 directivos, es decir, el 50%, está totalmente de



acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 4 directivos, es decir, el 28,57%, está de acuerdo. Esto nos lleva a afirmar la teoría de Burns, 1978.

Para el caso de la pregunta número trece, la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 8 de los 14 directivos, es decir, el 57,14%, están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 4 directivos, es decir, 28,57% están de acuerdo. Esto nos lleva a afirmar por parte de los directivos los planteamientos de Burns, 1978.

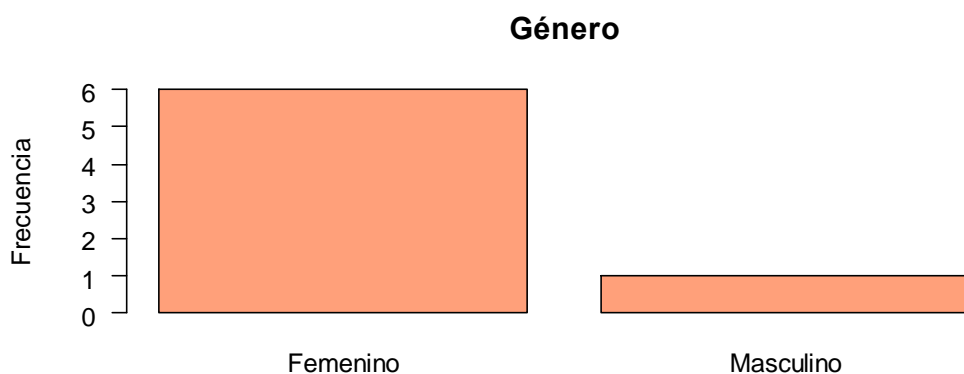
Del mismo modo, esta afirmación es compartida por Bowers & Saeshore, (1966). Recordemos que ellos son los creadores de la teoría de los cuatro factores, la cual está relacionada también con la pregunta afirmación No. 3.

Para el caso de la pregunta número catorce, la cual consiste en afirmar que *el directivo se estimula cuando sus empleados alcanzan objetivos*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 9 de los 14 directivos, es decir, el 64,29% está totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Esto nos lleva a afirmar la teoría de Bass (1985) en lo referente al liderazgo transaccional, relacionado con el intercambio entre líderes y seguidores. Del mismo modo, coincide con autores como Burns, 1978; Peris, 1998 y Northouse, 2010. Así como Páez & Yepes, 2004. Se puede analizar que los directivos afirman estar de acuerdo con las teorías transaccionales de estos autores.

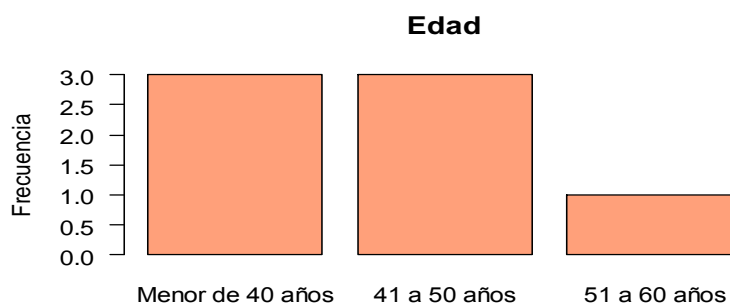
Para el caso de la pregunta número quince, la cual consiste en afirmar que *el directivo propone aumentos de salario cuando los empleados cumplen objetivos*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 6 de los 14 directivos, es decir, el 42,86%, están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Del mismo modo, 5 directivos, es decir, el 35,71%, están de acuerdo. Esto nos lleva a reafirmar el liderazgo transaccional descrito por Bass, 1985; Burns, 1978; Peris, 1998 y Northouse, 2010. Así como Páez & Yepes, 2004. Se analiza que los directivos están de acuerdo con las teorías transaccionales de estos autores.

#### 4.4.2.2 Histogramas y frecuencias de la categoría “Empleados”

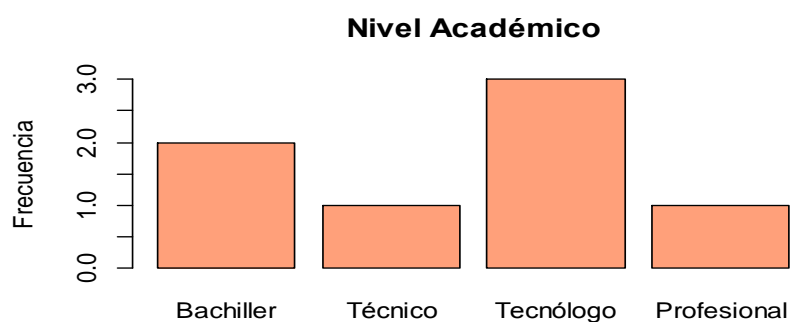
**Figura 32. (1er grupo) Histogramas y frecuencias de género, edad y nivel académico empleados.**



Género	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
<b>Femenino</b>	6	85,71	6	85,71
<b>Masculino</b>	1	14,29	7	100,00

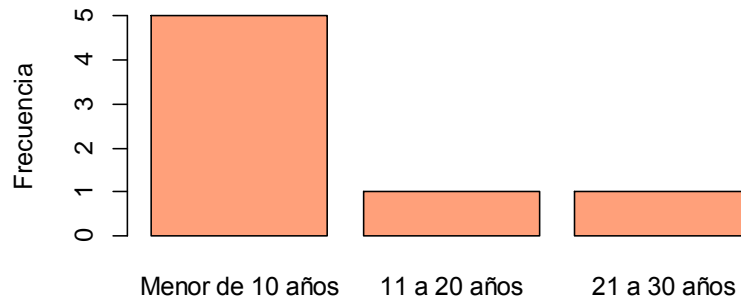


Edad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
<b>Menor de 40 años</b>	3	42,86	3	42,86
<b>41 a 50 años</b>	3	42,86	6	85,71
<b>51 a 60 años</b>	1	14,29	7	100,00



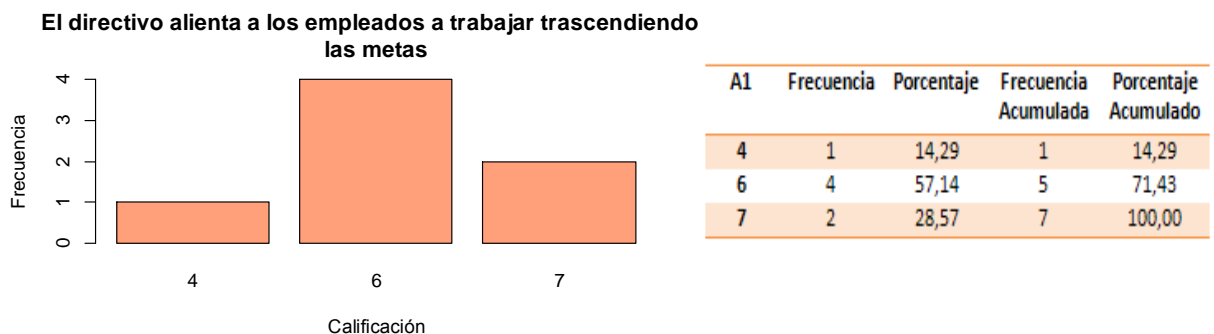
Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
<b>Bachiller</b>	2	28,57	2	28,57
<b>Técnico</b>	1	14,29	3	42,86
<b>Tecnólogo</b>	3	42,86	6	85,71
<b>Profesional</b>	1	14,29	7	100,00

### Antigüedad en la Institución

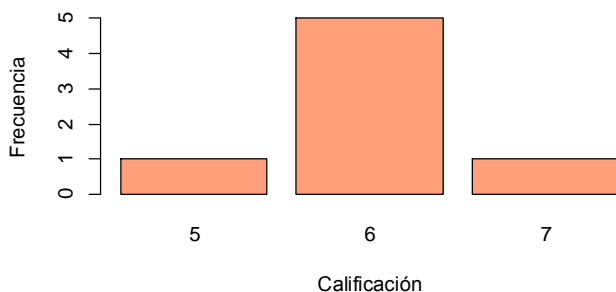


Antigüedad en la Institución	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
Menor de 10 años	5	71,43	5	71,43
11 a 20 años	1	14,29	6	85,71
21 a 30 años	1	14,29	7	100,00

Figura 33. (2do grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A1, A2, A3, A4, y A5 de empleados.

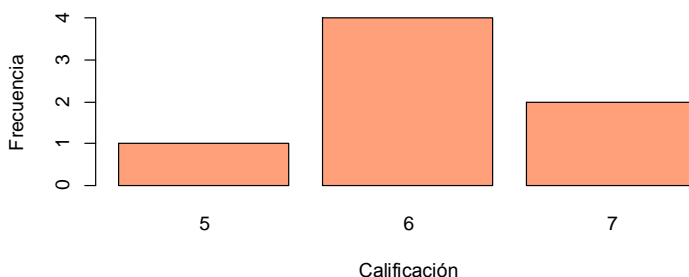


**El directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas**



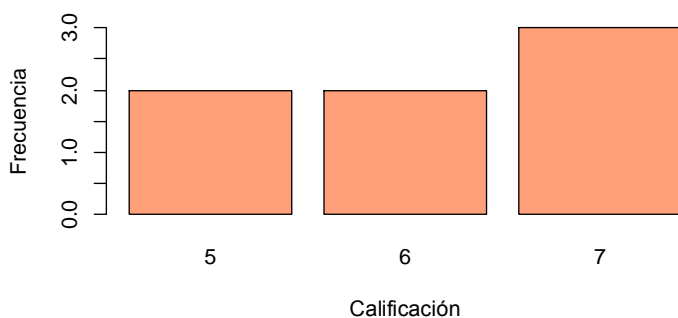
A2	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	1	14,29	1	14,29
6	5	71,43	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

**El directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias**

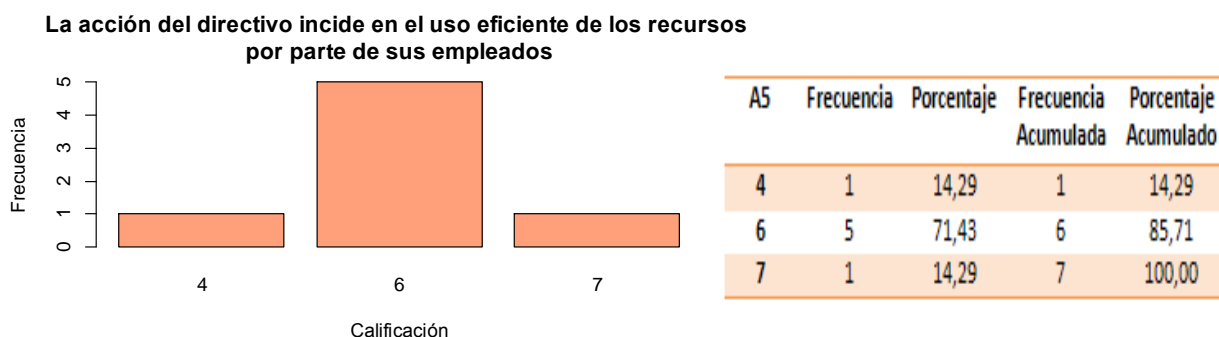


A3	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	1	14,29	1	14,29
6	4	57,14	5	71,43
7	2	28,57	7	100,00

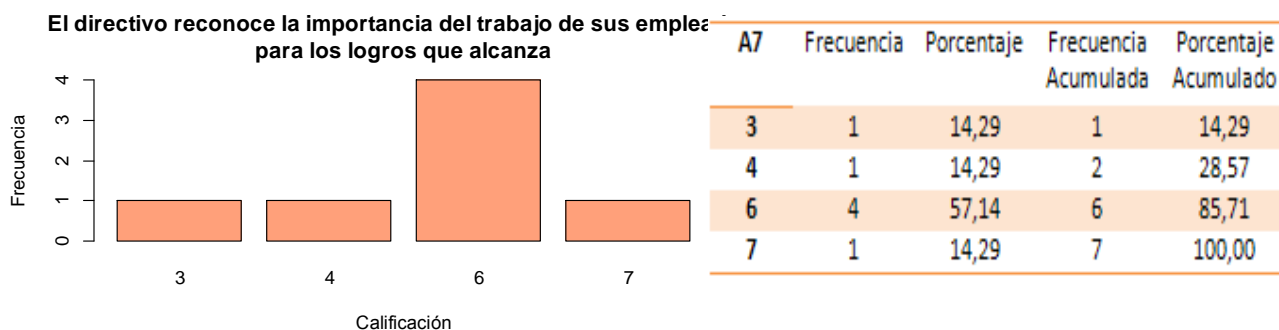
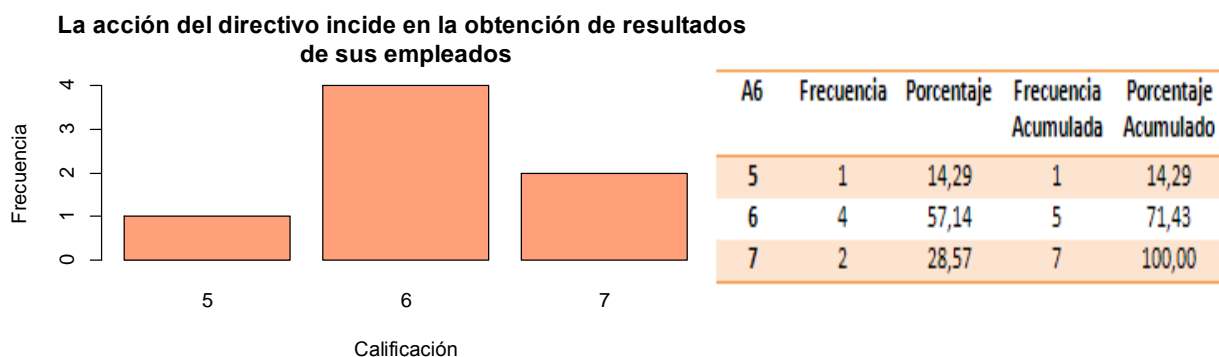
**El directivo incide en los resultados de sus empleados**



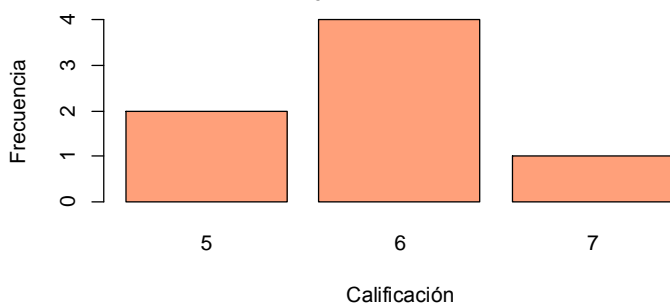
A4	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	2	28,57	2	28,57
6	2	28,57	4	57,14
7	3	42,86	7	100,00



**Figura 34. (3er grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A6, A7, A8, A9 y A10 de empleados.**

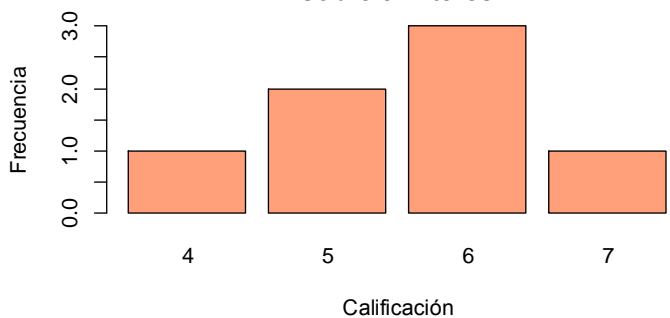


**El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes**



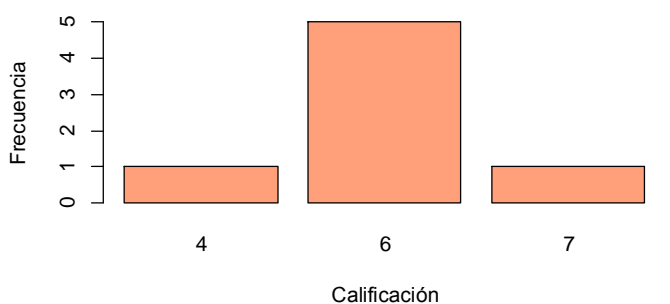
A8	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
5	2	28,57	2	28,57
6	4	57,14	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

**El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés**



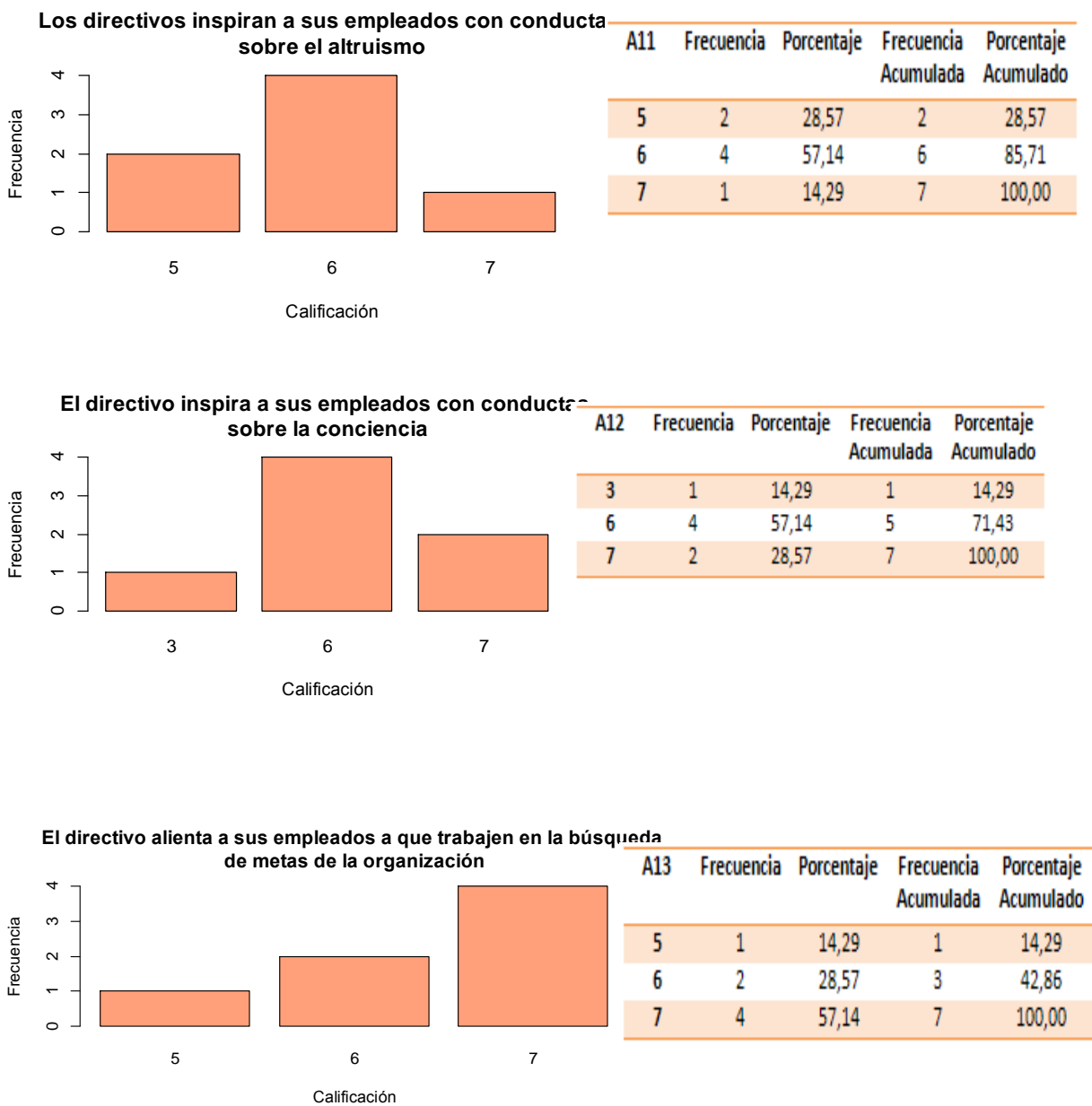
A9	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	14,29	1	14,29
5	2	28,57	3	42,86
6	3	42,86	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

**El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía**



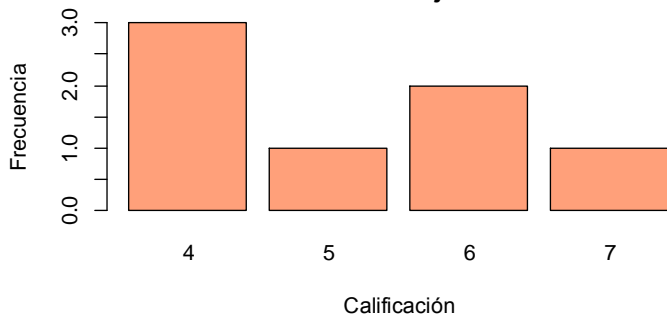
A10	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	1	14,29	1	14,29
6	5	71,43	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

**Figura 35. (4to grupo) Histogramas y frecuencias de las afirmaciones A11, A12, A13, A14 y A15 de empleados.**



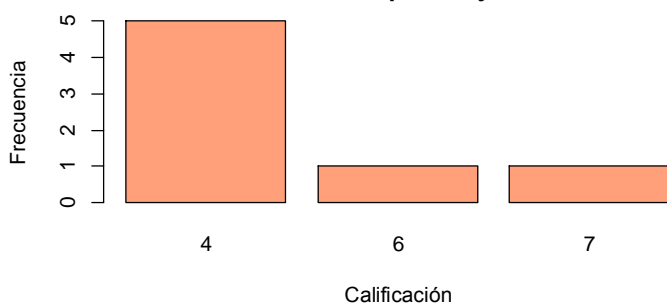


**El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos**



A14	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	3	42,86	3	42,86
5	1	14,29	4	57,14
6	2	28,57	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

**El directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen objetivos**



A15	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
4	5	71,43	5	71,43
6	1	14,29	6	85,71
7	1	14,29	7	100,00

En la Figura 32(1er grupo) se observa que 6 de 7 empleados son mujeres representando el 85.71%, y tan solo hay un hombre como empleado de la S.A.I.

Así mismo, los rangos de edad de los empleados de la S.A.I. tienen igual proporción para las edades comprendidas entre 41 a 50 años y menores de 40 años con un 42.86% respectivamente, se observa a demás que tan solo uno tiene edad entre 51 a 60 años.

También se observa que el 42.86% de los empleados de la S.A.I. tienen unos estudios a nivel Tecnológico, el 14.29% con estudios Técnico y Profesional respectivamente y con un 28.57% restante equivalente a 2 empleados con un nivel académico de bachillerato.

Se observa que el 71.43% de los empleados de la S.A.I. tienen una antigüedad en la institución menor a 10 años equivalente a 5 de 7 empleados, uno tiene una antigüedad entre 11 a 20 años y otro empleado tiene una antigüedad entre 21 a 30 años.

En la figura 33 (2do grupo), Figura 34 (3er grupo) y Figura 35 (4to grupo), se observa que en las afirmaciones A7 y A12, se observan calificaciones de 3 (Un poco en desacuerdo) con frecuencia 1 para cada afirmación, representando el 14.29% de los empleados respectivamente.

En las afirmaciones A1, A5, A9 y A10, se tienen empleados Neutros en estas afirmaciones cada una con un 14.29% del total de empleados, es decir, un solo empleado está neutro en cada afirmación.

La afirmación A14: *“El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos”*, el 42.86% de los empleados se encuentran neutros, obteniendo la mayor frecuencia en 4 como calificación, el 28.57% y el 14.29% están Un poco de Acuerdo y de Acuerdo respectivamente y el 14.29% restante dio una calificación de 5 (Un poco de Acuerdo).

La afirmación A15: *“El directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen los objetivos”*, se observa que el 71.43% de los empleados se encuentran neutros con esta afirmación, (5 de 7 empleados).

En general, se observa un comportamiento en todas las afirmaciones muy positivo, ya que gran parte de ellas tiene calificaciones de 5, 6 y 7, (Un poco de Acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo respectivamente), confirmando así el análisis inicial que se tenía acerca de las tendencias de las frecuencias a partir de la moda para los empleados de la Asociación Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.).

Para el caso de la figura 33 del 2do grupo, se tiene:

En lo referente a la primera pregunta la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo las metas*, se observa el histograma con un comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva al estilo de liderazgo de Burns (1978), en el cual el líder transaccional motiva a sus seguidores. Con esto se puede afirmar que los empleados de la S.A.I., perciben a los directivos como líderes transaccionales.

Con respecto a la segunda pregunta la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas*, se observa el histograma con un comportamiento normal. En este, 5 de los 7 empleados, es decir, el 71,43%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos conduce a la teoría de los cuatro factores de Bowers & Saeshore (1966). Esta se basa en estudios que buscaban caracterizar el perfil de un líder eficaz.

La verificación empírica del modelo, mostró que la dirección eficaz descrita por los cuatro factores (apoyo, estímulo, acentuación de objetivos y ayuda) estaría modulada por diversas variables situacionales particulares.

El anterior análisis permite decir que la mayoría de los empleados de la S.A.I. aprueba esta pregunta tipo afirmación, lo cual convalida la teoría de los cuatro factores y su énfasis en la eficacia de los directivos.

Con respecto a la tercera pregunta, la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias*, se observa el histograma con un comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva a decir que la mayoría de empleados de la S.A.I. convalidan la teoría de los cuatro factores de Bowers & Saeshore (1966) descrita en la pregunta número dos.

Con respecto a la cuarta pregunta, la cual consiste en afirmar que *el directivo incide en los resultados de sus empleados*, se observa el histograma con un comportamiento sesgado a la derecha. En este, 3 de los 7 empleados, es decir, el 42,86% están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, sucede un “empate” entre está un poco de acuerdo y de acuerdo; cada uno con 2 de los 7 empleados, es decir, un 28,57%.

Esto nos lleva a Bass y Avolio, 2000, así como a Wolumbwa, et. Al, 2007; Cohen, 2007; Tirandis, 2006; Somech, 2006; Bedeian y Day, 2005; Piccolo, 2004; Heck Stone, Russel y Patterson, 2004.

Recuérdese que Bass es uno de los máximos exponentes del liderazgo transformacional. Lo define como un proceso que se da en la relación con el líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de empleados de la S.A.I. convalidan el liderazgo transformacional de Bass.

Para el caso de la quinta pregunta, la cual consiste en afirmar que *la acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de sus empleados*, se observa el histograma con un comportamiento normal. En este, 5 de los 7 empleados, es decir, el 71,43%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva a Chiavenato, 2009. Este establece que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de empleados de la S.A.I. convalidan el liderazgo definido por Chiavenato.

Para el caso de la Figura 34 del 3er grupo se tiene:

Para el caso de la pregunta número seis, la cual consiste en afirmar que *la acción del directivo incide en la obtención de resultados de sus empleados*, se observa el histograma con un comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esta pregunta también guarda estrecha relación con Chiavenato, 2007; así mismo, parte de autores como Scannell, 2009; Silversthorne, 2005, los cuales en su artículo "La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en

organizaciones públicas del sector en Malasia” concluyen que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación más fuerte con la satisfacción laboral.

Del mismo modo, estos resultados tienen relación con el artículo “El compromiso de los líderes transformacionales y transaccionales aumenta el trabajo en la estructura organizacional”; artículo escrito por Schaufeli, Bakker, et. Al, 2006, en el cual expresa claramente que el liderazgo transformacional es relacionado positivamente con el compromiso de los empleados todos los días. Lo anterior permite afirmar que los empleados de la S.A.I. están de acuerdo con los puntos de vista del liderazgo transformacional planteado por estos autores.

Para el caso de la pregunta número siete, la cual consiste en afirmar que *el directivo reconoce la importancia del trabajo de sus empleados para los logros que alcanza*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Esto nos lleva a Palomino (2009. Citando a Bass, 1985, P.12) el cual menciona que el liderazgo transformacional se concibe como “un proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados diseñados”. Lo anterior permite afirmar que la gran mayoría de empleados, convalidan la definición del liderazgo transformacional de Bass, la cual se relaciona en la dimensión “Expande necesidades”.

Con respecto a la pregunta número ocho, la cual consiste en afirmar que *el directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 4 de 7 empleados, es decir, el 57,14%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva a confirmar las afirmaciones de Stephens, 2007 en su artículo “El liderazgo auténtico y la economía del conocimiento para mantener la motivación y la confianza entre los trabajadores”. Aquí se argumenta que las organizaciones de la economía del conocimiento requieren líderes que promuevan relaciones positivas a través de la transparencia, la capacidad y la honestidad; es por esto que los trabajadores necesitan

potenciar sus equipos para lograr objetivos comunes. De este modo, los empleados de la S.A.I. están de acuerdo con estos autores.

Con respecto a la pregunta número nueve, la cual consiste en afirmar que *el directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 3 de los 7 empleados, es decir, el 42,86%, están de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 2 empleados, es decir, el 28,57%, están un poco de acuerdo.

Esto nos lleva a afirmar a Burns, 1978 en relación a que mostró que los líderes transformacionales muestran más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés, la cortesía; así como inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Lo anterior, permite afirmar que la mayoría de empleados están de acuerdo con el planteamiento de Burns.

Con respecto a la pregunta número diez, la cual consiste en afirmar que *el directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía*, se observa la misma tendencia de la afirmación anterior. Se analiza lo mismo sobre Burns.

Para el caso de la Figura 35 del 4to grupo, se tiene:

Con respecto a la pregunta número once, la cual consiste en afirmar que *los directivos inspiran a sus empleados con conductas sobre el altruismo*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva a confirmar el planteamiento de Burns, 1978 anteriormente mencionado en la pregunta número nueve.

Con respecto a la pregunta número doce, la cual consiste en afirmar que *el directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia*, se observa el histograma con comportamiento normal. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Esto nos lleva a confirmar el planteamiento de Burns, 1978.

Con respecto a la pregunta número trece, la cual consiste en afirmar que *el directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 4 de los 7 empleados, es decir, el 57,14%, están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación.

Esto nos lleva a reafirmar por parte de los empleados, los planteamientos de Burns, 1978.

Del mismo modo, esta afirmación es compartida por Bowers y Saeshore (1966); recordemos que ellos son los creadores de la teoría de los cuatro factores, la cual está relacionada en la pregunta No. 3.

Con respecto a la pregunta número catorce, la cual consiste en afirmar que *el directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos*, se observa el histograma con comportamiento bimodal. En este, 3 de los 7 empleados respondieron de manera neutral, es decir, un 42,86%. Del mismo modo, 2 empleados, es decir, el 28,57%, respondieron que están un poco de acuerdo.

Esto nos conduce a la teoría de Bass (1985), en lo referente al liderazgo transaccional, relacionado con el intercambio entre el líder y seguidores. Del mismo modo, coincide con autores como Burns, 1978; Peris, 1998 y Northouse, 2010; así como Páez y Yepes, 2004.

Se puede analizar que los empleados no se identifican con claridad con esta pregunta en lo referente a las teorías transaccionales.

Con respecto a la pregunta número quince, la cual consiste en afirmar que *el directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen objetivos*, se observa el histograma sesgado a la izquierda. En este, 5 de los 7 empleados respondieron de manera neutral, es decir, el 71,43%. Esto nos conduce al liderazgo transaccional descrito por Bass, 1985; Burns, 1978; Peris, 1998 y Northouse, 2010; así como Páez y Yepes, 2004. Se analiza que los empleados no se identifican con las teorías transaccionales de estos autores.

**4.4.2.2.1 Análisis del conversatorio (entrevista cualitativa) realizado a empleados de la S.A.I. por su bajo número:** Este conversatorio se efectuó a los empleados de la S.A.I. con el objeto de complementar la entrevista realizada a este segmento teniendo en cuenta su reducido número de integrantes (7 empleados en total).

Para ello, se diseñó un cuestionario previamente revisado por el Director del trabajo final de maestría.

Las preguntas a realizar en este conversatorio están totalmente relacionadas con el cuestionario realizado por escrito a los empleados el pasado mes de diciembre de 2012. Sólo que se basa en preguntas abiertas que permiten obtener mayor información. Este conversatorio se efectuó en las instalaciones de la S.A.I. el pasado 28 de febrero de 2013 a las 4: 30 p.m. tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

En total, el conversatorio consistió en 19 preguntas abiertas. Se hizo la aclaración de lo que se busca con este conversatorio es ver la percepción que los empleados tienen de los directivos de la S.A.I., así:

1. ¿De qué manera los directivos los motivan para trabajar en la búsqueda de metas en la S.A.I.?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 1 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

A esta pregunta los empleados respondieron que los directivos hablan muchas veces de que pueden alcanzar bonificaciones para realizar actividades que busquen el logro de metas.

Si bien, los empleados relacionan esta pregunta de manera similar a la pregunta número quince del cuestionario realizado a empleados, se puede decir que éstos no reafirman la pregunta No. 1 del cuestionario.

2. ¿Cuál es la manera que tiene un directivo de la S.A.I. para animar a los empleados a alcanzar metas?



Pregunta relacionada con la pregunta No. 1 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

La manera según los empleados que tiene un directivo de la S.A.I. para animarlos a alcanzar metas, es que estos se dirigen personalmente a los empleados para motivarlos a alcanzar una meta.

Esta pregunta reafirma la efectuada a los empleados en el cuestionario.

3. ¿Cómo es la relación entre los directivos y los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 2 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Todos los empleados concluyen que es muy buena.

Esta pregunta abierta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

4. ¿Los directivos son amigos de los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 2 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que sí son amigos.

Esta pregunta reafirma la pregunta del cuestionario efectuado a los empleados.

5. ¿Los directivos buscan la amistad de los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 3 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que no.

Esta pregunta no reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

6. ¿Se interesan los directivos en los problemas personales de los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 3 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que sí. Ponen un ejemplo que si alguno de los empleados tiene un problema económico, los directivos lo solucionan tramitándole un préstamo en la empresa.

Además argumentan que los directivos sí se interesan en los problemas personales de los empleados porque finalmente eso afecta el rendimiento laboral.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

7. ¿En algún momento han evidenciado que su rendimiento laboral aumenta o disminuye por seguir las indicaciones de un directivo?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 4 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que sí, porque si no los motivan esto incide en el rendimiento laboral.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

8. ¿De qué manera se preocupan los directivos por el manejo eficiente de los recursos?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 5 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que los directivos dan opiniones permanentes sobre los recursos que se pueden conseguir para la entidad con el objeto de generar la comodidad a los empleados, tales como impresoras, entre otros.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

9. ¿De qué manera los directivos inciden en los resultados de su labor?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 6 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que con la motivación tratando de que todos los eventos que hace la S.A.I. sean exitosos a los ojos de las personas que tienen relación o contacto con a la entidad, independientemente de cómo se manejen internamente.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

10. ¿Cuándo se alcanzan las metas, de qué manera los reconocen los directivos sus empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 7 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que con bonificaciones, les dan felicitaciones. Estas felicitaciones algunas veces no las da el directivo, sino que las dan los socios de la entidad. Esto motiva más a los empleados que si fuese venida esta felicitación de un directivo.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

11. ¿De qué manera el directivo lo impulsa a que alcancen objetivos comunes?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 8 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que todos los objetivos son comunes ya que son un pequeño grupo de trabajo. Por esto tienen que garantizar que todo en la entidad salga de la mejor manera.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

12. ¿De qué forma hace el directivo que usted como empleado se interese en sus labores cotidianas?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 9 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que en la entidad todos los empleados tienen muy clara su función y su responsabilidad para cumplir con sus labores y responsabilidades en la entidad.

Cada empleado tiene clara sus funciones y responsabilidades en la entidad y da resultados.

13. ¿De qué manera los directivos inspiran a los empleados a que tengan conductas de cortesía?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 10 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que la cortesía es algo muy personal y que no requiere de que lo infundan los directivos.

Explican que por ejemplo cuando viene un socio, los empleados son muy corteses. Pero los directivos realmente no preparan a los empleados para que sean previamente corteses.

Esta pregunta no reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

14. ¿De qué manera el altruismo del directivo inspira a los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 11 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que el amor que los directivos tienen por la S.A.I. hace que los empleados se contagien por hacer las cosas bien y los motiven a trabajar.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

15 ¿De qué manera la conciencia del directivo inspira a los empleados?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 12 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que muchos directivos inspiran a los empleados por sus buenos comportamientos, buenos modales, admiración. También esta admiración se ve entre los mismos directivos y el presidente de la S.A.I.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

16 ¿De qué manera el directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 13 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que realmente no los alientan antes de. En algunas ocasiones, después de, sí. Ponen el ejemplo que antes de un evento de la entidad, no dicen nada, pero luego de que todo salió como se planeó, el directivo en algunas ocasiones se acerca y les da más ánimo.

Esta pregunta no reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

17 ¿Cómo el directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 14 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que cuando las cosas salen bien y se alcanzan buenos resultados, se hace un reconocimiento económico al empleado.

Esta pregunta reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

18 ¿De qué manera manifiesta el directivo satisfacción ante un objetivo alcanzado por un empleado?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 14 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Responden que en esta entidad el directivo no manifiesta esta satisfacción. Existe un filtro con los directivos que es el empleado jefe.

Esta pregunta no reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

19. ¿De qué manera los empleados logran aumento de salario?

Pregunta relacionada con la pregunta No. 15 del cuestionario realizado a empleados el pasado mes de diciembre de 2012.

Los empleados responden que de acuerdo al incremento del gobierno nacional cada año.

Esta pregunta no reafirma la pregunta efectuada a los empleados en el cuestionario.

#### 4.5 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ Y PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Mediante el uso de la estadística inferencial, para identificar las correlaciones entre cada una de las variables observadas, se procede a utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, que se muestra para cada una de las categorías, y luego construir la prueba de hipótesis que define las variables no correlacionadas, es decir aquellas que explican las características del líder,

*$H_0: R_s = 0$ , No hay correlación*

*$H_1: R_s \neq 0$ , Hay correlación*

Para probar dicha hipótesis se hace uso de la función de distribución T de la siguiente manera:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{(1-\rho^2)}{(N-2)}}}$$

En esta sección de la presente investigación, se resalta que el interés primordial consiste en rechazar la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que haya correlación entre las distintas variables definidas en este estudio y que caracterizan al docente como líder transformacional.

#### 4.5.1 Análisis de correlaciones para la categoría de “Directivos”

**Tabla 51. Coeficientes de correlación de Spearman de la categoría “Directivos”**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	1,00	0,45	0,69	0,66	0,59	0,81	0,79	0,74	0,43	0,46	0,69	0,83	0,89	0,75	0,64
A2	0,45	1,00	0,59	0,59	0,59	0,48	0,55	0,43	0,83	0,59	0,81	0,54	0,40	0,58	0,65
A3	0,69	0,59	1,00	0,66	0,71	0,74	0,57	0,80	0,54	0,60	0,72	0,82	0,56	0,55	0,43
A4	0,66	0,59	0,66	1,00	0,52	0,58	0,66	0,44	0,53	0,39	0,55	0,61	0,60	0,39	0,36
A5	0,59	0,59	0,71	0,52	1,00	0,56	0,34	0,64	0,73	0,63	0,56	0,63	0,52	0,79	0,36
A6	0,81	0,48	0,74	0,58	0,56	1,00	0,77	0,91	0,42	0,56	0,84	0,63	0,86	0,63	0,73
A7	0,79	0,55	0,57	0,66	0,34	0,77	1,00	0,66	0,40	0,22	0,79	0,76	0,87	0,56	0,87
A8	0,74	0,43	0,80	0,44	0,64	0,91	0,66	1,00	0,32	0,64	0,73	0,71	0,77	0,57	0,62
A9	0,43	0,83	0,54	0,53	0,73	0,42	0,40	0,32	1,00	0,54	0,74	0,44	0,32	0,78	0,52
A10	0,46	0,59	0,60	0,39	0,63	0,56	0,22	0,64	0,54	1,00	0,56	0,35	0,25	0,47	0,26
A11	0,69	0,81	0,72	0,55	0,56	0,84	0,79	0,73	0,74	0,56	1,00	0,64	0,70	0,73	0,88
A12	0,83	0,54	0,82	0,61	0,63	0,63	0,76	0,71	0,44	0,35	0,64	1,00	0,73	0,66	0,59
A13	0,89	0,40	0,56	0,60	0,52	0,86	0,87	0,77	0,32	0,25	0,70	0,73	1,00	0,66	0,78
A14	0,75	0,58	0,55	0,39	0,79	0,63	0,56	0,57	0,78	0,47	0,73	0,66	0,66	1,00	0,67
A15	0,64	0,65	0,43	0,36	0,36	0,73	0,87	0,62	0,52	0,26	0,88	0,59	0,78	0,67	1,00

Región de rechazo: valores mayores que  $T_{(0,975,13)} = 2.160369$

**Tabla 52. Estadístico de prueba de la categoría “Directivos”**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1		1,72	3,29	3,08	2,51	4,87	4,52	3,80	1,65	1,78	3,30	5,18	6,61	3,97	2,87
A2	1,72		2,54	2,52	2,50	1,87	2,28	1,64	5,20	2,50	4,74	2,21	1,50	2,45	2,93
A3	3,29	2,54		3,03	3,51	3,83	2,42	4,69	2,21	2,63	3,56	4,91	2,37	2,30	1,64
A4	3,08	2,52	3,03		2,11	2,46	3,07	1,68	2,15	1,47	2,26	2,68	2,59	1,47	1,34
A5	2,51	2,50	3,51	2,11		2,36	1,26	2,89	3,75	2,84	2,33	2,78	2,11	4,49	1,33
A6	4,87	1,87	3,83	2,46	2,36		4,18	7,53	1,63	2,36	5,29	2,78	5,86	2,81	3,65
A7	4,52	2,28	2,42	3,07	1,26	4,18		3,03	1,52	0,78	4,41	4,08	6,12	2,35	6,17
A8	3,80	1,64	4,69	1,68	2,89	7,53	3,03		1,16	2,89	3,65	3,51	4,12	2,39	2,77
A9	1,65	5,20	2,21	2,15	3,75	1,63	1,52	1,16		2,25	3,77	1,68	1,19	4,35	2,10
A10	1,78	2,50	2,63	1,47	2,84	2,36	0,78	2,89	2,25		2,33	1,30	0,90	1,84	0,93
A11	3,30	4,74	3,56	2,26	2,33	5,29	4,41	3,65	3,77	2,33		2,86	3,38	3,65	6,26
A12	5,18	2,21	4,91	2,68	2,78	2,78	4,08	3,51	1,68	1,30	2,86		3,65	3,03	2,53
A13	6,61	1,50	2,37	2,59	2,11	5,86	6,12	4,12	1,19	0,90	3,38	3,65		3,05	4,30
A14	3,97	2,45	2,30	1,47	4,49	2,81	2,35	2,39	4,35	1,84	3,65	3,03	3,05		3,09
A15	2,87	2,93	1,64	1,34	1,33	3,65	6,17	2,77	2,10	0,93	6,26	2,53	4,30	3,09	

La tabla 51 corresponde a los coeficientes de correlación de Spearman para cada una de las parejas de variables  $(X_i, X_j)$  con  $i \neq j$  y  $i, j = 1, 2, \dots, 15$ . La tabla 52 corresponde a la transformación de cada uno de los valores de la Tabla 51 para contrastar la prueba de hipótesis:



$H_0: R_s = 0$ , No hay correlación

$H_1: R_s \neq 0$ , Hay correlación

Las variables sombreadas son aquellas cuyo coeficiente de correlación de Spearman es apoyado por la hipótesis nula con un nivel de confianza del 95%, es decir son aquellas variables donde la correlación es 0 con las demás; las variables que aparecen sin sombrear son aquellas variables que tienen correlación, es decir son aquellas que para los Directivos son las que explican las características de liderazgo transformacional de los Directivos de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.). Estas variables se identifican en los casos en los que cuya fila tienen al menos un valor sin resaltar y pueden resumirse en la Tabla 53.

**Tabla 53. Estadístico de prueba de la categoría “Directivos”**

	Afirmaciones
A1	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo metas.
A2	El directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas.
A3	El directivo alienta a los empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.
A4	El directivo incide en los resultados de los empleados
A5	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados
A6	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de los empleados
A7	El directivo reconoce la importancia del trabajo de los empleados para los logros que alcanza.
A8	El directivo potencia a los empleados para que alcancen objetivos comunes.
A9	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre el interés.
A10	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la cortesía.
A11	Los directivos inspiran los empleados con sus conductas sobre el altruismo.

A12	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la conciencia.
A13	El directivo alienta a los empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.
A14	El directivo se estimula cuando sus empleados alcanzan objetivos.
A15	El directivo propone aumentos de salario cuando los empleados cumplen los objetivos.

#### 4.5.2 Análisis de correlaciones para la categoría de “Empleados”

**Tabla 54. Coeficientes de correlación de Spearman de la categoría “Empleados”**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	1,00	0,45	0,32	-0,01	0,00	0,32	0,08	0,01	0,08	0,45	0,01	-0,01	-0,37	0,58	0,42
A2	0,45	1,00	0,82	0,64	0,50	0,82	0,88	0,82	0,84	1,00	0,82	0,82	0,00	0,70	0,17
A3	0,32	0,82	1,00	0,77	0,37	0,60	0,79	0,74	0,81	0,82	0,74	0,60	0,23	0,77	0,05
A4	-0,01	0,64	0,77	1,00	0,64	0,77	0,83	0,84	0,60	0,64	0,84	0,45	0,28	0,75	0,02
A5	0,00	0,50	0,37	0,64	1,00	0,82	0,52	0,45	0,21	0,50	0,45	0,37	-0,45	0,49	-0,50
A6	0,32	0,82	0,60	0,77	0,82	1,00	0,79	0,74	0,50	0,82	0,74	0,60	-0,17	0,77	0,05
A7	0,08	0,88	0,79	0,83	0,52	0,79	1,00	0,99	0,90	0,88	0,99	0,79	0,26	0,60	0,15
A8	0,01	0,82	0,74	0,84	0,45	0,74	0,99	1,00	0,88	0,82	1,00	0,74	0,37	0,56	0,22
A9	0,08	0,84	0,81	0,60	0,21	0,50	0,90	0,88	1,00	0,84	0,88	0,81	0,34	0,40	0,14
A10	0,45	1,00	0,82	0,64	0,50	0,82	0,88	0,82	0,84	1,00	0,82	0,82	0,00	0,70	0,17
A11	0,01	0,82	0,74	0,84	0,45	0,74	0,99	1,00	0,88	0,82	1,00	0,74	0,37	0,56	0,22
A12	-0,01	0,82	0,60	0,45	0,37	0,60	0,79	0,74	0,81	0,82	0,74	1,00	0,23	0,33	0,05
A13	-0,37	0,00	0,23	0,28	-0,45	-0,17	0,26	0,37	0,34	0,00	0,37	0,23	1,00	0,06	0,52
A14	0,58	0,70	0,77	0,75	0,49	0,77	0,60	0,56	0,40	0,70	0,56	0,33	0,06	1,00	0,28
A15	0,42	0,17	0,05	0,02	-0,50	0,05	0,15	0,22	0,14	0,17	0,22	0,05	0,52	0,28	1,00

Región de rechazo: valores mayores que  $T_{(0,975,6)} = 2.446912$

**Tabla 55. Estadístico de prueba de la categoría “Empleados”**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1		1,12	0,76	-0,02	0,00	0,76	0,17	0,02	0,19	1,12	0,02	-0,02	-0,88	1,61	1,04
A2	1,12		3,20	1,84	1,29	3,20	4,24	3,20	3,46	Inf	3,20	3,20	0,00	2,19	0,38
A3	0,76	3,20		2,69	0,90	1,68	2,89	2,49	3,13	3,20	2,49	1,68	0,54	2,72	0,11
A4	-0,02	1,84	2,69		1,84	2,69	3,38	3,51	1,69	1,84	3,51	1,14	0,66	2,56	0,05
A5	0,00	1,29	0,90	1,84		3,20	1,35	1,12	0,48	1,29	1,12	0,90	-1,12	1,26	-1,29
A6	0,76	3,20	1,68	2,69	3,20		2,89	2,49	1,29	3,20	2,49	1,68	-0,38	2,72	0,11
A7	0,17	4,24	2,89	3,38	1,35	2,89		15,00	4,57	4,24	15,00	2,89	0,61	1,67	0,33
A8	0,02	3,20	2,49	3,51	1,12	2,49	15,00		4,08	3,20	Inf	2,49	0,88	1,53	0,51
A9	0,19	3,46	3,13	1,69	0,48	1,29	4,57	4,08		3,46	4,08	3,13	0,82	0,98	0,32
A10	1,12	Inf	3,20	1,84	1,29	3,20	4,24	3,20	3,46		3,20	3,20	0,00	2,19	0,38
A11	0,02	3,20	2,49	3,51	1,12	2,49	15,00	Inf	4,08	3,20		2,49	0,88	1,53	0,51
A12	-0,02	3,20	1,68	1,14	0,90	1,68	2,89	2,49	3,13	3,20	2,49		0,54	0,79	0,11
A13	-0,88	0,00	0,54	0,66	-1,12	-0,38	0,61	0,88	0,82	0,00	0,88	0,54		0,14	1,37
A14	1,61	2,19	2,72	2,56	1,26	2,72	1,67	1,53	0,98	2,19	1,53	0,79	0,14		0,65
A15	1,04	0,38	0,11	0,05	-1,29	0,11	0,33	0,51	0,32	0,38	0,51	0,11	1,37	0,65	

De manera equivalente a la categoría anterior, se estudiaron las correlaciones de las variables para el caso del “Empleados”.

La tabla 54 corresponde a los coeficientes de correlación de Spearman para cada una de las parejas de variables. La Tabla 55 corresponde a la transformación de cada uno de los valores de la Tabla 54 para contrastar la prueba de hipótesis:

$H_0: R_s = 0$ , No hay correlación

$H_1: R_s \neq 0$ , Hay correlación

Al igual que en la categoría anterior, las variables sombreadas son aquellas cuyo coeficiente de correlación de Spearman es apoyado por la hipótesis nula con un nivel de confianza del 95%, es decir son aquellas variables donde la correlación es 0 con las demás; las variables que aparecen sin sombrear son aquellas variables que tienen correlación, es decir son aquellas que para los Directivos son las que explican las características de liderazgo transformacional de los Directivos de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.), . Estas variables se identifican en los casos en los que cuya fila tiene al menos un valor sin resaltar y pueden resumirse en la tabla 56.

**Tabla 56. Estadístico de prueba de la categoría “Empleados”**

	Afirmaciones
A2	El directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas.
A3	El directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.
A4	El directivo incide en los resultados de sus empleados.
A5	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de sus empleados.
A6	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de sus empleados.
A7	El directivo reconoce la importancia del trabajo de sus empleados para los logros que alcanza.
A8	El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes.
A9	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés.

A10	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía.
A11	Los directivos inspiran a sus empleados con conductas sobre el altruismo.
A12	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia.
A14	El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos.

Como se observa en la tabla 55, las afirmaciones A1, A13 y A15 no tienen una correlación fuerte entre las demás, por lo tanto, se descartan del análisis y se concluye que para los empleados las Afirmaciones contenidas en la tabla 56 caracterizan el liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (S.A.I.).

#### 4.5.3 Coeficiente Alfa de Cronbach

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach.

Con el fin de evaluar la consistencia interna de las escalas de medidas para cada una de las categorías (Directivos y Empleados) con todas las afirmaciones (15 afirmaciones), se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach.

**4.5.3.1 Directivos:** Utilizando este estimador para verificar la confiabilidad del instrumento, se tiene un Alpha de Cronbach de 0.9536 y un Alpha de Cronbach Estandarizado de 0.9596, lo cual significa que existe una correlación positiva alta en la consistencia interna de la prueba, a continuación se ilustra cada uno de los ítems de la

prueba y se verifica que es mayor a 0.8, lo cual significa que la consistencia interna de la prueba es altamente significativa.

**Tabla 57. Tabla de verificación del coeficiente Alpha de Cronbach caso directivos**

<b>Afirmacion Eliminada</b>	<b>Alpha</b>	<b>Alpha Estandarizado</b>
<b>A1</b>	0.949462	0.954739
<b>A2</b>	0.954999	0.958571
<b>A3</b>	0.950033	0.956824
<b>A4</b>	0.951325	0.957452
<b>A5</b>	0.950492	0.957104
<b>A6</b>	0.947306	0.954173
<b>A7</b>	0.950335	0.956040
<b>A8</b>	0.949859	0.956503
<b>A9</b>	0.954302	0.961387
<b>A10</b>	0.953215	0.960530
<b>A11</b>	0.948378	0.955308
<b>A12</b>	0.949390	0.955920
<b>A13</b>	0.950243	0.956443
<b>A14</b>	0.947307	0.954447
<b>A15</b>	0.950707	0.957402

Al eliminar cada afirmación y ajustar el Alpha de Cronbach, se observa que dicho estimador es mayor de 0.8 para todos los casos, lo cual significa que la consistencia interna de la prueba es altamente significativa.

**4.5.3.2 Empleados:** Ahora, para empleados se tiene un Alpha de Cronbach de 0.9228 y un Alpha de Cronbach Estandarizado de 0.939231, lo cual significa que existe una correlación positiva alta en la consistencia interna de la prueba, a continuación se ilustra cada uno de los items de la prueba y se verifica que es mayor a 0.8, lo cual significa que la consistencia interna de la prueba es altamente significativa.

**Tabla 58. Tabla de verificación del coeficiente Alpha de Cronbach caso empleados**

Afirmacion Eliminada	Alpha	Alpha Estandarizado
A1	0.933543	0.949256
A2	0.914027	0.928788
A3	0.913579	0.930522
A4	0.912697	0.931627
A5	0.919352	0.937706
A6	0.914185	0.931331
A7	0.909108	0.929568
A8	0.912353	0.928911
A9	0.910918	0.930638
A10	0.910783	0.930136
A11	0.912353	0.928911
A12	0.915823	0.933552

<b>A13</b>	0.930283	0.948917
<b>A14</b>	0.914089	0.933276
<b>A15</b>	0.937794	0.948308

Al eliminar cada afirmación y ajustar el Alpha de Cronbach, se observa que dicho estimador es mayor de 0.8 para todos los casos, lo cual significa que la consistencia interna de la prueba es altamente significativa

#### **4.6 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DEL DIRECTIVO DE LA S.A.I. DE ACUERDO CON EL DIFERENCIAL SEMÁNTICO**

Tal como se expresó en el apartado 3.4.2, se ha establecido la homologación de las dimensiones propuestas por Osgood (1964), con respecto a aquellas que se han definido en la presente investigación. En la Tabla 59 se detalla a continuación esta relación y las variables correspondientes para cada una de las dimensiones.

Estas variables se puntualizaron con referencia a los postulados de los principales exponentes del liderazgo transformacional, como Bass (1990), Maslow (1973), Kouzes y Posner (1997), Nichols (1988) y Crawford (1995), y como resultado de un análisis sistemático del marco conceptual desarrollado.

De esta forma, las características y el rol que definen al docente universitario como líder transformacional se explican a continuación para las dimensiones Potencia, Motivación y Acción establecidas en la Técnica del Semántico Diferencial, como evidencia de la percepción determinada para cada una de las categorías analizadas en el trabajo de campo: Directivos y Empleados.



**Tabla 59. Dimensiones de la investigación con sus correspondientes variables**

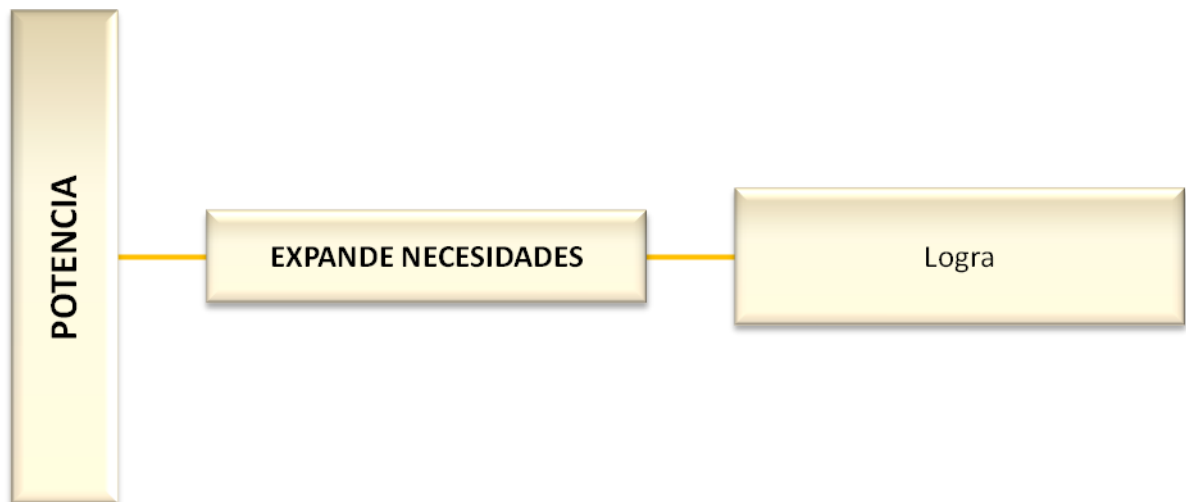
DIMENSIONES		D O C	Descripción	Variable	D O C
OSGOOD	ESTUDIO				
Potencia	Expande necesidades	1	Referente al efecto que el líder tiene en los seguidores.	Logra	L O
				Alienta	A L
Motivación	Conciencia modificada	2	Proceso en el que el papel del líder consiste en transformar a los seguidores a través de la elevación de la conciencia sobre la importancia de los resultados.	Usa	U S
				Beneficio	3
	Incide	I N C			
Acción	Transforma	4	Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza porque los seguidores se identifican y desean emular al líder.	Alienta	A L
				Usa	U S

#### 4.6.1 Dimensión Potencia

Dimensión relacionada con la dimensión propuesta en la investigación **Expande Necesidades**, la cual conforma las competencias básicas del líder de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional.

En la dimensión **Expande Necesidades** las variables definidas se midieron a partir de las afirmaciones de la tabla de conteo A5, A6, A7 y A8 tanto para directivos como para empleados. Estas afirmaciones aparecen en los Anexos A, B y C, correspondientes a los formatos de entrevistas.

En síntesis, en la Figura 36 se describe la característica principal del directivo como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Expande Necesidades.

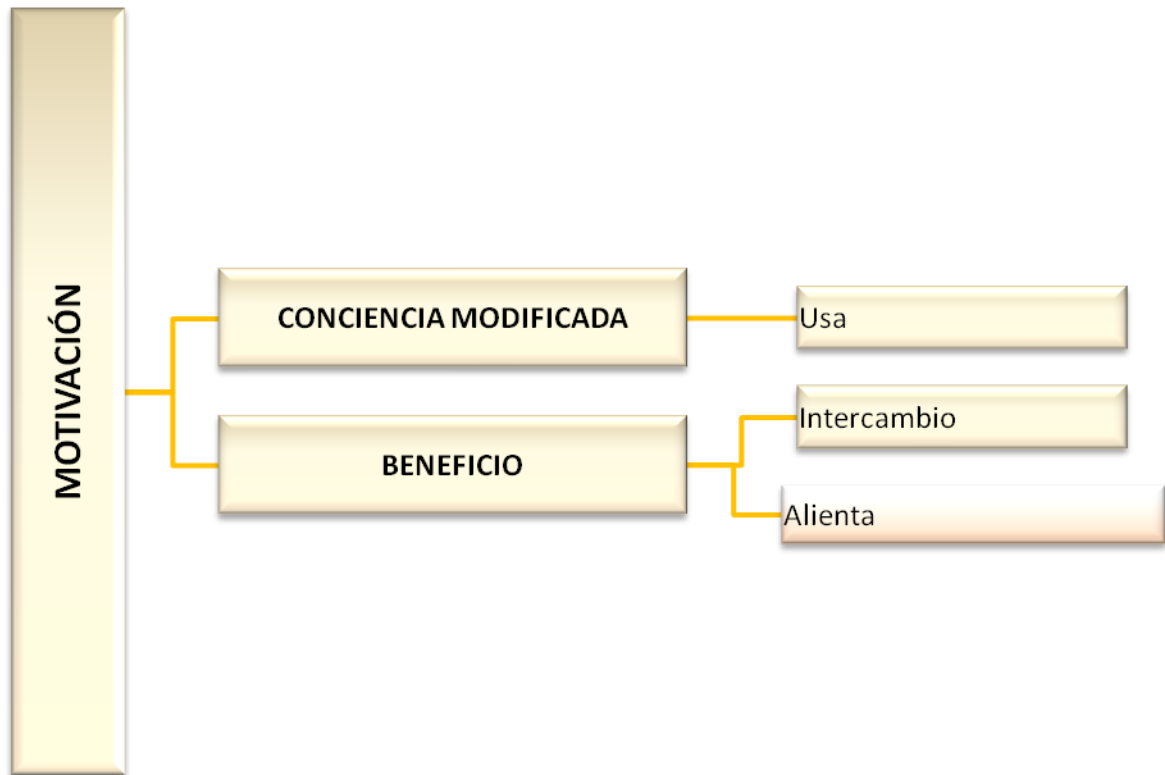


**Figura 36. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Potencia.**

#### **4.6.2 Dimensión Motivación**

Tienen relación con esta dimensión las variables **Conciencia Modificada** y **Beneficio** que se midieron a partir de las afirmaciones de la tabla de conteo A9, A10, A11, A12, A13, A14 y A15 tanto para directivos como para empleados. Estas aparecen ilustradas en los Anexos A, B y C, que corresponden a los formatos de entrevistas.

En la siguiente figura, se presentan las variables correspondientes a esta dimensión.

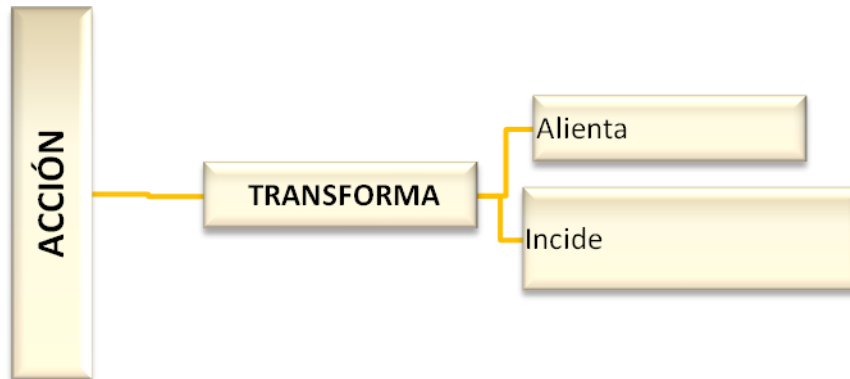


**Figura 37. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Motivación.**

#### **4.6.3 Dimensión Acción**

Esta dimensión está relacionada con la dimensión **Transforma** propuesta en la investigación. Las variables componentes de esta se midieron de manera similar a las anteriores por medio de afirmaciones de la tabla de conteo A1, A2, A3, A4, tanto para directivos, como para empleados. Estas aparecen representadas en los Anexos A, B y C al final del trabajo.

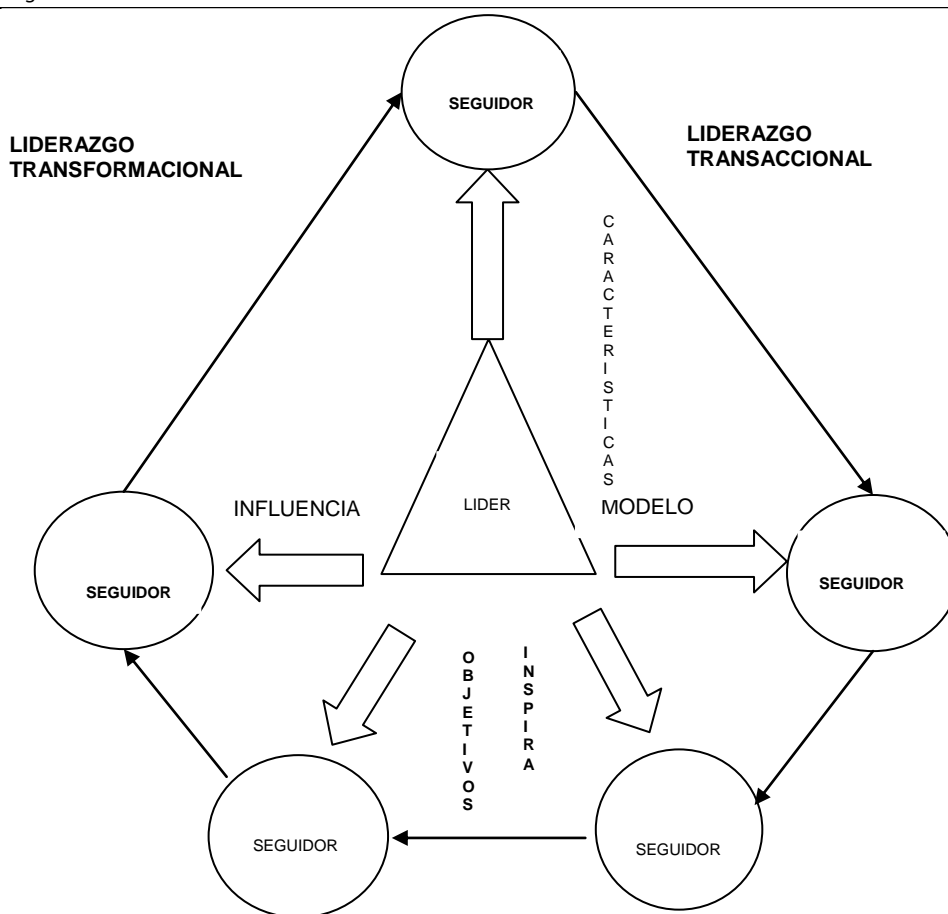
Las variables que componen esta dimensión se esquematizan en la siguiente figura.



**Figura 38. Características del directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional en la Dimensión Acción.**

#### **4.7 PERFIL DEL DIRECTIVO DE LA S.A.I. COMO LIDER TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL**

En esta sección se presenta una serie de nuevos requerimientos y prácticas de gestión que constituyen el perfil del Directivo de la S.A.I. y que debe asumir líder transformacional y transaccional, a partir de del planteamiento del problema establecido al inicio de esta investigación, el marco contextual desarrollado y el análisis de los resultados en el trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia

**Figura 39. Perfil del Directivo de la S.A.I. en función de las Dimensiones.**

Esta sección del trabajo presenta una serie de requerimientos y prácticas de gestión que constituyen el perfil que debe asumir el Directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional, a partir del planteamiento del problema de esta investigación, el marco contextual desarrollado y el análisis de los resultados del trabajo de campo.

#### **4.7.1 El Directivo de la S.A.I. como líder transformacional y transaccional**

Tal como se concibió en el marco contextual, el perfil del directivo de la S.A.I. se entiende como el conjunto integrado de características y competencias que debe poseer y

desarrollar para ajustarse a las condiciones de su cargo y desempeñarse con efectividad en diferentes escenarios.

De esta forma, en la Tabla 60 se describe el resultado del análisis de las competencias postuladas por diversos expertos que han tratado esta temática con respecto a aquellas que ha sido validadas en el trabajo de campo mediante las entrevistas desarrolladas con los Directivos, Socios y Empleados de la S.A.I., como caso de estudio.

**Tabla 60. Competencia de los directivos – empleados de la S.A.I. en Relación con los Liderazgos Transformacionales - Transaccionales.**

DIMENSIONES	VARIABLES DEL ESTUDIO	AUTORES
EXPANDE NECESIDADES	Logra	Siliceo, Caseres & Gonzalez, 1999; Furnham, 2001; Hitt, Black & Porter, 2006; Archerb, 2010; Chiavenato, 2009; Páez & Yepes, 2004, Ayoub, 2011
CONCIENCIA MODIFICADA	Usa	Burns, 1978.
BENEFICIO	Intercambio	Bass, 1985; Bass, 1990; Bass & Bass, 2000; Páez & Yepes, 2004; Burns, 1978; Bass & Stodgill, 1990; Bass & Avolio, 2004; Peris, 1998; Northouse, 2010.
	Alienta	Burns, 1978; Bowers & Saeshore, 1966.
TRANSFORMA	Alienta	Burns, 1978; Bowers & Saeshore, 1966.
	Incide	Walumbwa et al., 2007; Cohen, 2007; Triandis, 2006; Somech, 2006; Bedeian, y Day, 2005; Piccolo, 2004; Heck, Stone, Russell, y Patterson, 2004; Bass y Avolio, 2000

## CONCLUSIONES

El *Liderazgo Transformacional* es un proceso que se determina de acuerdo con las percepciones de los subordinados; por lo tanto, para hacer su caracterización, es necesario identificar e indagar a los subordinados sobre aspectos relacionados a este estilo de liderazgo.

El *Liderazgo Transaccional* está definido como un proceso en el cual se presenta un intercambio entre el líder y sus seguidores de forma tal que todos salgan beneficiados de este. Por lo tanto, se puede decir que en la S.A.I. se percibe este liderazgo.

Se puede afirmar que en el caso de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos la mayoría de sus directivos y empleados convalidan el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional; esto se confirma en los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos aplicados en el trabajo, basados en encuestas, las cuales se basaron en la escala de Likert, reflejando una tendencia de respuesta a partir de neutro hasta totalmente de acuerdo; las escalas de 1 a 3 no presentaron relevancia en las respuestas obtenidas.

Como se logra demostrar, el Semántico Diferencial presenta niveles altos de confiabilidad para una escala bipolar; por lo tanto se concluye que para organizaciones de servicios como es el caso de la S.A.I. y dado que el valor de confiabilidad es alto, esta técnica aplica.

La encuesta se constituye en un instrumento esencial para la determinación del liderazgo transformacional y transaccional en los individuos que hacen parte de una organización de servicios como la S.A.I.

Para el caso de la pregunta afirmación número cuatro realizada a los directivos de la S.A.I. la cual consiste en afirmar que *el directivo incide en los resultados de los*

*empleados*, se observa el histograma sesgado a la derecha. En este, 4 de los 14 directivos, es decir, un 28,57%, está de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, 8 directivos es decir, el 57,14%, está totalmente de acuerdo. Esta pregunta está directamente enlazada con las concepciones teóricas del liderazgo transformacional de Bass. Este lo define como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de los directivos de la S.A.I. convalidan el liderazgo transformacional de Bass.

Con respecto a la cuarta pregunta realizada a los empleados de la S.A.I., la cual consiste en afirmar que *el directivo incide en los resultados de sus empleados*, se observa el histograma con un comportamiento sesgado a la derecha. En este, 3 de los 7 empleados, es decir, el 42,86% están totalmente de acuerdo con esta pregunta tipo afirmación. Así mismo, sucede un “empate” entre está un poco de acuerdo y de acuerdo; cada uno con 2 de los 7 empleados, es decir, un 28,57%.

Esto nos lleva a Bass y Avolio, 2000, así como a Wolumbwa, et. Al, 2007; Cohen, 2007; Tirandis, 2006; Somech, 2006; Bedeian y Day, 2005; Piccolo, 2004; Heck Stone, Russel y Patterson, 2004.

Recuérdese que Bass es uno de los máximos exponentes del liderazgo transformacional. Lo define como un proceso que se da en la relación con el líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

Lo anterior permite afirmar que la mayoría de empleados de la S.A.I. convalidan el liderazgo transformacional de Bass.



## RECOMENDACIONES

- Realizar una investigación de maestría donde se involucren los socios de la S.A.I. con directivos y empleados.
- Realizar una investigación de maestría donde se indague por regiones o departamentos del país la percepción del liderazgo transformacional y transaccional.
- Realizar una investigación de maestría que permita evidenciar la relación, articulación y utilidad del liderazgo con otras prácticas o tendencias administrativas modernas como lo son la gestión por competencias, coaching, entre otras en Colombia.

## BIBLIOGRAFIA

**Ann, L.** (2012). Leadership, Governance, and Perceptions of Trust in the Higher Education Industry. *Journal of Leadership Studies*. Pp.30-40.

**Asim, S., Eren, E.** (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. . In press. Elsevier. Pp.1-14.

**Aslan, S., Diken, A., Aslan, A.** (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. Elsevier. Pp.627-642.

**Aquino, J-Vola, R.** (2012). Recursos Humanos. Librería Santa Fe. Libros en Papel-manegement. I.S.B.N:95. Pp.537-375.

**Aquino, J.** (2007). Recursos Humanos para no Especialistas. Libros y Ciencias o Libros de Cs Humanísticas. Editorial Buenos Aires. Segunda Edición. Machi

**Avolio y Bass** (1985). Identificación de las cualidades de liderazgo transformacional: Un Examen de los Posibles Sesgos. Investigación publicada *European Journal de Work and organizational psychology*. University of Ghent, Belgium.

**Ayoub, J.** (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Metodología y resultados de una investigación empírica. Carolina del Norte.Ed. Lulu Enterprise, Inc. Pp. 29-144.

**Bai, Y., Ping, P., Xi, Y.** (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: An empirical study from China. Springer. Pp.213-237.

**Bagheria, A., Akmaliah, Z.** (2010). Entrepreneurial Leadership Learning: In Search of Missing Links. Elsevier. Pp.470-479.

**Bass, B. M.** (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* .

**Bass, B., & Avolio, B.** (2004). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Sage Publications.

**Bass, B., & Bass, R.** (2008). The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. New York: Fourth edition. Simon and Schuster.

**Bass y Riggio.** (2006). El Análisis transformacional y transaccional. New Jersey Ed. Boards. Pp. 207-218.

**Bass, B., & Stogdill's, R.** (1990). Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press.

**Battilana, J., Gilmarti, M., Sengul, M., Pache, A., Alexander, J.** (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. Journal Elsevier. 2010. Pp.422-438.

**Bernard M. Bass, Bass Riggio,** (2006) Transformational Leadership. Laurence Erlbaum Associates Publishers. Mahwah. New Jersey.

**Birasnav, M., Rangnekar, S., Dalpati, A.** (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. Elsevier. Pp.1037-1042.

**Blake y Mouton** (1973). Rejilla o Grid Gerencial. Recuperado el 12 de Mayo de 2012, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/blake-y-mouton-rejilla-o-grid-gerencial.html>

**Blanche, Robert** (1993). El escenario más óptimo para el liderazgo. Revista "Miradas Internacionales". Volumen 20.

**Bono, J., Hooper, A., Yoon, D.** (2011). Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings. Elsevier. Pp.132-145.

**Burns, J. M.** (1978). Transformational Leadership, Transactional Leadership. New York: Harper & Row.

**Caballero,** (2006) Administración y Liderazgo. Porrúa, México.

**Caballero, M. A.** (2006). Liderazgo y mediación. Barcelona. España. Ed. RBA Integral. Pp. 51-59.

**Cáceres, J.** (2007). Conceptos Básicos de Estadística para Ciencias Sociales. Publicaciones Delta. Madrid. P. 398.

**Castanheira, P., Costa, J.** (2011). In search of transformational leadership: a (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. Elsevier. Pp.2012-2015.

**Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M.** (2011). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. Elsevier. Pp.443-455.

**Chiavenato, I.** (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.

**Chua, R., Iyengar, S.** (2011). Perceiving freedom givers: Effects of granting decision latitude on personality and leadership perceptions. Elsevier. 2011. Pp.863-880.

**Cho, J., Dansereau, F.** (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. Elsevier. Pp.409-421.

**Cho, J., Park, I., Michel, J.** (2011). How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership. Elsevier. Pp.270-277.

**Cicur, D., Florentina, A.** (2011). The effects of a transactional analysis training programme on team leadership factors in automotive industry. Elsevier. Pp.667-671.

**Cortés Pérez, H.** (2012). Caracterización del Liderazgo Transformacional de los Docentes Vinculados a las IES de Antioquia Escuela de Ingeniería de la Organización. Facultad de Minas Universidad Nacional de Colombia. Medellín. Pp.1-227.

**Costa, J., Neto, A., Castanheira, P.** (2011). The ELO Project – Educational Leadership Observatory. Elsevier. 2011. P.1855-1858.

**Daft, R.** (2006). Evolución de las teorías de liderazgo. La experiencia del liderazgo. International Thomson Editores S.A.. México. (Pp 24-26).

**Daft, R.** (2006). La experiencia del liderazgo. International. Evolución de las teorías de liderazgo. Eliosa (Eds.) Thomson Editores S.A.: México. Pp. 24-26.

**Daft, R.** (2006). Evolución de las teorías de liderazgo. México. International Thomson Editores S.A. Pp. 24-26.

**Dawson y Buchaman,** (2005). Liderazgo transformacional y transaccional. En relaciones entre la estructura en el self y el modelo de mecanismos de coordinación organizacional de Mintzberg. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Dawson y Buchaman.** (2005). El Modelo de Mecanismos de Coordinación Organizacional. Recuperado el 24 de agosto de 2012 de <https://www.google.com.co/search?q=Dawson+y+Buchaman.2005>.

**Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., and Dorfman, P.W.** (1999). Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10(2), 219.

**Dubrin, A. J.** (2010). Leadership: research, findings, and skills, 6th edition. Ohio: South-Western Centage Learning.

**Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R.** (2011). Una teoría de atribuciones del liderazgo relacional: Causas Internas y Externas. Academy of Management. Review, P.36.

**Eberly, M. B., Hernandez, M., Avolio, B. J., & Johnson, M. D.** (2011). Los mecanismos del liderazgo: Exploración de un punto de vista más amplio de la teoría del liderazgo. *Revista trimestral del Liderazgo*, 22: 1165-1185.

**Eilam y Shamir.** (2005). Autentico Liderazgo. Recuperado el 4 de Abril de 2012 de <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/89F2B599-51B3-4156-BB34-6BBEA2AC990C/0/101409AuthenticLeadershipPresentation.pdf>

**Eilam y Shamir.** (2005). Perfil del liderazgo transformacional y transaccional. México. Ed. Mc Graw Hill. P. 3,12.

**Elizabeth O'Leary.** (2010). Alcanzar el Liderazgo. Biblioteca Universitaria. Universidad Politécnica de Madrid.

**Estrada, S.** (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Revista Scientia Et Technica*, Volumen XIII (035). Pp. 287-292.

**Farrell, A.M., Souchon, A.L., and Durden, G.R.** (1999). "Un modelo de liderazgo transaccional y transformacional para el Personal de Servicios ". Marketing Academy Conference (ANZMAC). Sydney, Australia.

**Fernandes, C., Awamleh, R.** (2010). The Impact Of Transformational And Transactional Leadership Styles On Employee's Satisfaction And Performance: An Empirical Test In A Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal*. Pp.65-76.

**Fichter Joseph.** (1995). Sociología Fundamental. Original Estudio sobre algunos problemas. Barcelona Editorial. Gediza.

**Foti, R., Bray, B., Thompson, N., Allgood, S.** (2012). Know thy self, know thy leader: Contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions. Elsevier. P.1-16.

**Friedlander y Bass** (2006). Factores del Liderazgo en: "La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo" Universidad de Granada. España.

**Friedlander, M.** (2007). Análisis Transaccional. Madrid. Ed. CCS. Pp. 611-627.

**Frost, J., Osterloh, M., Weibel, A.** (2010). Transactional and Transformational Solutions. Elsevier. Pp.126-135.

**Galeano, M. E.** (2007). Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada Medellín. La Carreta Editores.

**Gallardo, Y., Moreno A.** (1999). Recolección de la Información. Serie: Aprender a Investigar. ICFES. Arfo Editores Ltda. Bogotá. Pp. 87-88.

**García, V; Romerosa, M y Lloréns, F.** (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista europea de dirección y economía de empresas. Volumen 16, (4), Pp. 25 – 46.

**García González, C.** (2002). Recuperado el 11 de Junio de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/6047104/teorias-de-la-administracionTeor>

**García González Concepción.** Módulo 1 teorías de la administración.

**García, G, C.** (2002). Modulo I teorías de la Administración. Universidad Barcelona España.

**Gillespie y Mann** (2000). Confiar en el liderazgo: Análisis de niveles múltiples y la integración. En: El Sevier. Universidad Central de la Florida.

**Gillespie N. y Mann L.** (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. Academy of Management, Conference.

**Girdauskienė, L., Savanevičienė, A.** (2011). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? Elsevier. Pp.15-22.

**Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., Gupta, A.** (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. Elsevier. Pp. 979-1004.

**Greenleaf** (1977) y (1979). Servant leadership. New York: Paulist Press

**Greenleaf, R.K.** (1977). Servant Leadership, New York: Paulist Press.

**Greenleaf, R.K.** (1979). Seeker and Servant. San Francisco: Jossey-Bass.

**Gronn,** (1995). La obsesión actual con el liderazgo transformacional y la confianza. Revista Líder y Gestión. Volumen 1.

**Groves, K., LaRocca, M.** (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. Springer. Pp.511-528.

**Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B., Sassenberg, K.** (2011). Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus Fit Reduces Followers' Turnover Intentions. Hogrefe Publishing. P.182-186.

**Hartog D., House R., Hanges P., Dorfman P. Y Ruiz-Quintanilla S.A. y cols.:** (1999). Emics and etics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed? Working Paper of the Reginald H. Jones Center. The Warton School University of Pennsylvania. To be

published in *Leadership Quarterly*; vol.10; 219-256. Recuperado el 28 de agosto de 2012 de

<http://jonescenter.wharton.upenn.edu/papers/1999/wp99-02.pdf>

**Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P.** (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Lima: McGraw-Hill.

**Hellriegel, D., Slocum, J. W.** (1998). "Administración". México. International Thomson editores. Séptima Edición. P. 530.

**Hersey, Blanchard y Johnson,** (1998)."Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo Situacional, 7ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

**Hinkin, T., Schriesheim, C.** (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Elsevier. Pp.501-513.

**Hoffman y Jones,** (2005). Liderazgo colectivo personalidad y rendimiento. *Revista Applied Psychology*, 90.

**Hoffman y Jones.** (2005). *Análisis Transaccional*. Barcelona. Ed. Planeta. Pp.389-418.

**Horner,** (1997). *La teoría del liderazgo: pasado, presente y futuro*. (University of North Texas, Denton, USA).

**House, R.** (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3.

**Ibáñez, N., & Castillo, R.** (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *ORBIS Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, núm. 16.

**Johnson, C.E.** (2012). *Responder a los retos éticos de liderazgo: la luz o la sombra de reparto*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

**Jolson, Dubinsky y Yammarino et al.,** (1993). Transforming the Salesforce with Leadership, *Sloan Management, Review*, spring, 95-106

**Kaap, E.** (2011). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. Elsevier. Pp.1119-1124.

**Katz, D., & Kahn, R.** (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

**Klimosvky y Asúa, M.** (1980). "Corrientes epistemológicas contemporáneas". Cap. III y IV. Edit. CEAL. B. Aires.

**Koster, R., Stam, D., Balk, B.** (2011). Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. Elsevier. Pp.753-765.

**Kouzes, J., & Posner, B.** (2005). El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires. 2a ed: Editorial Granica.

**Kurt Lewin** (1951). La teoría del Campo en la Ciencia Social. Paidós, Barcelona.

**Law, W.** (2011). Educational leadership and culture in China: Dichotomies between Chinese and Anglo-American leadership traditions? Elsevier. 2011. Pp.274-282.

**Lewin, K., Lippitt, R., White R.K.,** (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", Journal of Social Psychology, Vol. 10, pp. 271–301

**López Bermúdez, A., Osorio, Agudelo, C. M., García Estrada, R., Álvarez Morales, V. M., Pineda, O., Florez López, C.** (2009). El Concejo de Medellín, protagonista del desarrollo de la capital antioqueña. Ediciones Concejo de Medellín.

**Lyons, J., Schneider, T.** (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. Elsevier. Pp.737-748.

**Madrigal T,** (2011). Definición del liderazgo transformacional. Recuperado el 7 de junio de 2012 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Liderazgo/2934567.html>

**March y Simon** (1958). Organizations. New York: Wiley.

**Masi R. y Cooke R.** (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. The International Journal of Organizational Analysis; vol. 8, N° 1; Pp.16-47.

**Maslow, A.H.** (1943). "La teoría de la motivación humana". Psychological Review. Volumen 50.

**Martínez,** (1995). "Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas. México: Universidad de Tlaxcala, tesis doctoral ciencias administrativas.

**Maulding, W., Peters, G., Roberts, J., Leonard, E., Sparkman, L.** (2012). Emotional Intelligence and Resilience as Predictors of Leadership in School Administrators. Journal of Leadership Studies. Pp.20-29.

**Mendoza, M y Ortiz, C** (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Volumen X IV (1). Pp. 118 – 134.

**McGregor** (1960) y **Likert** (1961). "El lado humano de la empresa". New York. Mc Graw-Hill.



**Mckernan J.** (2001). Investigación, Acción y Curriculum: Métodos y Recursos para Profesionales. Ediciones Morata. Madrid. P. 96.

**Menges, J., Walter, F., Vogel, B., Bruch, H.** (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. Elsevier. Pp.893-909.

**Menguzzato y Renau** (1991). "La dirección estratégica de la empresa. Cuadernos 23. Edit. Ariel S.A. Barcelona.

**Mintzberg.** (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Book (ISBN 0138552703) Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.)

**Mirkamali, S., Thani, F., Alamai, F.** (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. Pp.139-148.

**Mohammad, S., Narenji, F., alami, F.** (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. Elsevier. Pp.139-148.

**Murphy, S., Johnson, S.** (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. Elsevier. Pp.459-470.

**Nahum-Shani, I., Somech, A.** (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. Elsevier. Pp.353-366.

**Naresh, K., Malhotra.** (2004). Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Editorial Pearson Education. México. P. 258.

**Nielsen, K., Cleal, B.** (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. Elsevier. Pp.344-352.

**Nielsen, K., Daniels, K.** (2011). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? Elsevier. Pp.383-397.

**Nielsen, K., Cleal, B.** (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? — An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. Elsevier. 2011. Pp.344-352.

**Nerderveen, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., Stam, D.** (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. John Wiley & Sons, Ltd. Pp. 609-623.

**Northouse, P.** (2010). Leadership. Theory and Practice. California. Fifth Edition: SAGE Publications.

**Oliveira, M., Possamai, O., Dalla, L., Flesch, C.** (2011). Applying Bayesian networks to performance forecast of innovation projects: A case study of transformational leadership influence in organizations. Elsevier. Pp.5061-5070.

**Osgood, C.** (1964). Semantic Differential Technique in the comparative study of cultures. E.U.: Armer.

**O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M., Self, W.** (2009). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. Elsevier. 2009. Pp.104-113.

**Páez, I., & Yepes, G.** (2004). Liderazgo: evolución y conceptualización (Primera ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

**Paige** (1977). El estudio científico del liderazgo político. New York, Free Press.

**Palomo, M.** (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (4ª Ed.). Madrid: ESIC.

**Palomino (2009).** Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Documento de trabajo. Universidad de Cuenca. España

**Parra, D., Toro, I.** (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Medellín. Pp. 27-28.

**Pawar y Eastman** (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination". Academy Management Review, 1997, 22: Pp.80-109.

**Pérez, G., Arango, M.D. & Branch, J. W.** (2007). El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. Revista Dyna, Volumen 75(155), Pp. 15-27.

**Peña, M. A.** (2007). Multiplicidad de factores del liderazgo transformacional. Costa Rica: Tesis Maestría. Universidad Estatal a Distancia.

**Peris, R.** (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. España. Universitat Jaume I. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología.

**Peris, R.** (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Castellón: Tesis Doctoral. Universitat Jaume.

**Pirela, Camacho, & Sánchez,** (2004). "Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional". Universidad de Zulia. Venezuela.

**Rajah, R., Song, Z., Arvey, R.** (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. Elsevier. Pp.1107-1119.

**Reddin,** (1967). "The 3D management style theory. Training and development journal, 21(4), 8-17.

**Reicher et al,** (2005). "Comprensión y gestión de cinismo sobre el cambio organizacional". Academia de manejo ejecutivo, 11(1). Pp.48-59.

**Reicher et al.** (2005). Ministerio de Educación y Ciencia. Ed. secretaría general técnica. Madrid. España. Subdirección general de información y publicaciones.

**Riaz, A., HusS.A.I.n, M.** (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. Prague Development Center. Pp.29-38.

**Robbins, S., & Coulter, M.** (2009). Administración (10 ed.). San Diego: Pearson.

**Ruiz, P.** (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de la literatura. Seminario Permanente de Ciencias Sociales. Documento de trabajo. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca. Departamento de Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado el 13 de Noviembre, 2011, de: [www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf](http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf)

**Ruiz, P.** (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca. Departamento de Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado el 13 de Noviembre, 2011, de: [www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf](http://www.uclm.es/CU/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf)

**Salazar, M. A.** (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para las organizaciones educativas que aprenden? UNirevista, 1-12.

**Sánchez, I.** (2007). Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Universidad del Valle, Colombia.

**Schein.H,**(2011).Recuperado de [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html)

**Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N.** (1987).Comportamiento en las organizaciones, México: Nueva Editorial Interamericana.

**Sepúlveda, L. Y.** (2009). Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

**Shaw, J., Erickson, A., Harvey, M.** (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. Elsevier. Pp.575-590.

**Singh, P., Nadim, A., Ezzedeen, S.** (2012). Leadership Styles and Gender: An extension. Journal of Leadership Studies. Pp.6-19.

**Simola, S., Barling, J., Turner, N.** (2009). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. Elsevier. Pp.179-188.

**Smith, B., Larsen, T. Rosenbloom, B.** (2012). Transformational Leadership: Managing the Twenty-First Century Sales Force. Psychology and Marketing. Pp. 434-444.

**Sociedad Antioqueña de Ingenieros.** (2011). S.A.I. Institucional. Recuperado el 30 de Octubre, 2011, de: <http://www.S.A.I..org.co/>

**Sociedad Antioqueña de Ingenieros (S.A.I.).** S.A.I. Institucional. Recuperado el 30 de Octubre, 2011 de: <http://www.S.A.I..org.co/>

**Soong, J., Kolb, J., Lee, U., Kim, H.** (2010). Role of Transformational Leadership in Effective Organizational Knowledge Creation Practices: Mediating Effects of Employees' Work Engagement . Human Resource Development Quarterly. Pp.65-101.

**Soto, M.** (2011). Performance Innovation Through Applied Knowledge Management: Thought Leadership in Organizations. New Research on Knowledge Management Models and Methods. Pp.99-110.

**Stake, R.** (2007). Investigación con Estudio de Casos. Ediciones Morata. Madrid. P.11.

**Stodgill, R. M.** (1948). "Los factores personales asociados con el liderazgo: Un estudio de la literatura "Journal of Psychology, vol. 25, Pp. 35-71.

**Taylor, F.** (1965). Principios de Administración Científica. México: Herrero Hermanos.

**Thomas Carlyle** (1841). Recuperado el 15 de Junio de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/liderazgo-es-liderazgo.htm>

**Tims, M., Bakker, A., Xanthopoulou D.** (2010). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? Elsevier. Pp.121-131.

**Voon, M., Lo, M.** (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences. Pp.24-32.

**Walter, F., Bruch, H.** (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. Elsevier. Pp. 765-782.

**Walumbwa, F., Christensen, A., Hailei, F.** (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. Elsevier. Pp.110-116.

**Wang, H., Tsui, A., Xin, K.** (2010). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. Pp.92-105.

**Whetstone, J.T.** (2002). "Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision", Business Ethics: a European Review, vol. 11, N° 4, Pp.385-392.

**Weber M.** (1947). Tipos De Liderazgo.

**Weber, M.** (1996). "Economía y Sociedad". Ed. Fondo de la cultura de México. Pp. 661-670.

**Weber, M.** (2012). Recuperado el 3 de Agosto de 2012 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Liderazgo-Por-Max-Weber/5117685.html>

**Wong, J., Lee, W.** (2011). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour Leaders. Elsevier. Pp.1112-1121.

**Yan Zhang, A., Tsui, A., Xu Wang, D.** (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. Elsevier. Pp.851-862.

**Yee, R., Lee P., Yeung A.** (2011). The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. Article in press. Elsevier. Pp.1-13.

**Youn, S., Yang, M., Hong, P.** (2012). Integrative leadership for effective supply chain implementation: An empirical study of Korean firms. In press. Elsevier. Pp.1-10.

**Yukl. G.** (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10(2), P.285.

**Zacher, H., Rosing, K., Frese, M.** (2010). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. El Sevier. Pp.43-50.

**Zeinabadia, H., Rastegarpour, H.** (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. Elsevier. Pp.1004-1008.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Guía de Entrevista Directivos.

### LOS RETOS DE LA S.A.I. DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL PARA SU FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO



GUIA DE ENTREVISTA CATEGORIA A: DIRECTIVOS.



Actualmente se está adelantando un proyecto de investigación adscrito a la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín a través del Programa Académico Maestría en Ingeniería Administrativa, por parte del Docente Giovanni Pérez Ortega y el Estudiante y Socio de la S.A.I. Luis Fernando Mejía Galván con el objeto de identificar las características del proceso del liderazgo en la S.A.I. y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad. Esta Guía de Entrevista está basada en el Proyecto de Investigación de Cortés (2012).

#### MODULO A: DATOS DEMOGRÁFICOS, LABORALES Y ORGANIZACIONALES DE DIRECTIVOS DE LA S.A.I.

Marque con una "X" en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales. No requiere que escriba su nombre.

GÉNERO:	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Hombre	EDAD:	<input type="checkbox"/> Menor de 40 años	<input type="checkbox"/> 41 a 50 años	<input type="checkbox"/> 51 a 60 años	<input type="checkbox"/> 61 a 70 años	<input type="checkbox"/> 71 a 80 años	<input type="checkbox"/> Mayor de 81 años
NIVEL ACADEMICO:	<input type="checkbox"/> Pregrado			<input type="checkbox"/> Especialización	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Doctorado			
ANTIGÜEDAD EN LA S.A.I.:	<input type="checkbox"/> Menor de 10 años			<input type="checkbox"/> 11 a 20 años	<input type="checkbox"/> 21 a 30 años	<input type="checkbox"/> 31 a 40 años	<input type="checkbox"/> 41 a 50 años	<input type="checkbox"/> Más de 50 años	
AÑOS DE EJERCICIO PROFESIONAL	<input type="checkbox"/> Menor de 10 años			<input type="checkbox"/> 11 a 20 años	<input type="checkbox"/> 21 a 30 años	<input type="checkbox"/> 31 a 40 años	<input type="checkbox"/> 41 a 50 años	<input type="checkbox"/> Más de 50 años	

#### MODULO B: CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO DE LA S.A.I.

Actualmente, qué tan de acuerdo está Usted con cada una de las siguientes afirmaciones o proposiciones sobre las características del Directivo de la S.A.I.

Es muy importante que tenga en cuenta que debe responder sobre su percepción actual de manera general, es decir, tomando a todos los directivos en general y no uno en particular.

Le solicitamos amablemente que:								
1. Marque la casilla con una "X".				3. Por cada Ítem, debe tener una respuesta marcada de [1] a [7].				
2. Use lapicero.				4. No haga tachones ni enmendaduras.				
ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
1	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo metas.							
2	El directivo alienta a los empleados a que tengan relaciones estrechas.							
3	El directivo alienta a los empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.							



ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
4	El directivo incide en los resultados de los empleados							
5	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de los empleados							
6	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de los empleados							
7	El directivo reconoce la importancia del trabajo de los empleados para los logros que alcanza.							
8	El directivo potencia a los empleados para que alcancen objetivos comunes.							

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
9	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre el interés.							
10	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la cortesía.							
11	Los directivos inspiran los empleados con sus conductas sobre el altruismo.							
12	El directivo inspira a los empleados con conductas sobre la conciencia.							
13	El directivo alienta a los empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.							

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
14	El directivo se estimula cuando sus empleados alcanzan objetivos.							
15	El directivo propone aumentos de salario cuando los empleados cumplen los objetivos.							

## Anexo B. Guía de entrevista Empleados de la S.A.I.

### LOS RETOS DE LA S.A.I. DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL PARA SU FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO



GUIA DE ENTREVISTA CATEGORIA B: EMPLEADOS DE LA S.A.I.



Actualmente se está adelantando un proyecto de investigación adscrito a la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín a través del Programa Académico Maestría en Ingeniería Administrativa, por parte del Docente Giovanni Pérez Ortega y el Estudiante y Socio de la S.A.I. Luis Fernando Mejía Galván con el objeto de identificar las características del proceso del liderazgo en la S.A.I. y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad. Esta Guía de Entrevista está basada en el Proyecto de Investigación de Cortés (2012).

#### MODULO A: DATOS DEMOGRÁFICOS, LABORALES Y ORGANIZACIONALES CATEGORIA B.

Marque con una "X" en cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales. No requiere que escriba su nombre.

GÉNERO:	<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	Hombre	EDAD:	<input type="checkbox"/>	Menor de 40 años	<input type="checkbox"/>	41 a 50 años	<input type="checkbox"/>	51 a 60 años	<input type="checkbox"/>	61 a 70 años	<input type="checkbox"/>	71 a 80 años	<input type="checkbox"/>	Mayor de 90 años
NIVEL ACADEMICO:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ANTIGÜEDAD EN LA S.A.I.:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Menor de 10 años	<input type="checkbox"/>	11 a 20 años	<input type="checkbox"/>	21 a 30 años	<input type="checkbox"/>	31 a 40 años	<input type="checkbox"/>	41 a 50 años	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años	

#### MODULO B: CARACTERÍSTICAS DE LA CATEGORÍA B

Actualmente, qué tan de acuerdo está Usted con cada una de las siguientes afirmaciones o proposiciones sobre las características del Directivo de la S.A.I.

Es muy importante que tenga en cuenta que debe responder sobre su percepción actual de manera general, es decir, tomando a todos los directivos en general y no uno en particular.

Le solicitamos amablemente que:								
1. Marque la casilla con una "X".				3. Por cada Ítem, debe tener una respuesta marcada de [1] a [7].				
2. Use lapicero.				4. No haga tachones ni enmendaduras.				
ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
1	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo las metas.							
2	El directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas.							
3	El directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.							

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
4	El directivo incide en los resultados de sus empleados.							
5	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de sus empleados.							
6	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de sus empleados.							
7	El directivo reconoce la importancia del trabajo de sus empleados para los logros que alcanza.							

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
8	El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes.							
9	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés.							
10	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía.							
11	Los directivos inspiran a sus empleados con conductas sobre el altruismo.							

ITEMS		TOTALMENTE EN DESACUERDO [1]	EN DESACUERDO [2]	UN POCO EN DESACUERDO [3]	NEUTRO [4]	UN POCO DE ACUERDO [5]	DE ACUERDO [6]	TOTALMENTE DE ACUERDO [7]
12	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia.							
13	El directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.							
14	El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos.							
15	El directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen objetivos.							



## Anexo C Guía de conversatorio a empleados para análisis cualitativo.

LOS RETOS DE LA SAI DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL PARA SU FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO



GUIA DE ENTREVISTA CATEGORIA B: EMPLEADOS DE LA SAI.



Actualmente se está adelantando un proyecto de investigación adscrito a la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín a través del Programa Académico Maestría en Ingeniería Administrativa, por parte del Docente Giovanni Perez Ortega y el Estudiante y Socio de la SAI Luis Fernando Mejía Galván con el objeto de identificar las características del proceso del liderazgo en la SAI y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad.  
Esta Guía de Entrevista está basada en el Proyecto de Investigación de Cortés (2012).

ITEMS	PREGUNTAS PROCESADAS EN ANALISIS CUANTITATIVO	PREGUNTAS PARA ANALISIS CUALITATIVO
1	El directivo alienta a los empleados a trabajar trascendiendo las metas.	¿De qué manera los directivos los motivan para trabajar en la búsqueda de metas en la S.A.I.?
		¿Cuál es la manera que tiene un Directivo de la S.A.I. para animarlos a alcanzar metas?
2	El directivo alienta a sus empleados a que tengan relaciones estrechas.	¿Cómo es la relación entre directivos y empleados?
		¿Los directivos son amigos de los empleados?

ITEMS	PREGUNTAS PROCESADAS EN ANALISIS CUANTITATIVO	PREGUNTAS PARA ANALISIS CUALITATIVO
3	El directivo alienta a sus empleados para que tengan relaciones mutuamente satisfactorias.	¿Los directivos buscan la amistad de los empleados?
		¿Se interesan los directivos en los problemas personales de los empleados?
4	El directivo incide en los resultados de sus empleados.	¿En algún momento han evidenciado que su rendimiento laboral aumenta o disminuye por seguir las indicaciones de un directivo?
5	La acción del directivo incide en el uso eficiente de los recursos por parte de sus empleados.	¿De qué manera se preocupan los directivos por el manejo eficiente de los recursos?
6	La acción del directivo incide en la obtención de resultados de sus empleados.	¿De qué manera los directivos inciden en los resultados de su labor?
7	El directivo reconoce la importancia del trabajo de sus empleados para los logros que alcanza.	¿Cuándo se alcanzan las metas, de qué manera reconocen los directivos a sus empleados?

ITEMS	PREGUNTAS PROCESADAS EN ANALISIS CUANTITATIVO	PREGUNTAS PARA ANALISIS CUALITATIVO
8	El directivo potencia a sus empleados para que alcancen objetivos comunes.	¿De qué manera el directivo lo impulsa a que alcance objetivos comunes?
9	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre el interés.	¿De qué forma el directivo hace que usted como empleado se interese en sus labores cotidianas?
10	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la cortesía.	¿De qué manera los directivos inspiran a los empleados a que tengan conductas de cortesía?
11	Los directivos inspiran a sus empleados con conductas sobre el altruismo.	¿De qué manera el altruismo del directivo inspira a los empleados?
12	El directivo inspira a sus empleados con conductas sobre la conciencia.	¿De qué manera la conciencia del directivo inspira a los empleados?
13	El directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización.	¿De qué manera el directivo alienta a sus empleados a que trabajen en la búsqueda de metas de la organización?

ITEMS	PREGUNTAS PROCESADAS EN ANALISIS CUANTITATIVO	PREGUNTAS PARA ANALISIS CUALITATIVO
14	El directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos.	¿Cómo el directivo se estimula cuando él y sus empleados alcanzan objetivos?
		¿De qué manera manifiesta el directivo satisfacción ante un objetivo alcanzado por un empleado?
15	El directivo y sus empleados logran aumentos de salario cuando cumplen objetivos.	¿De qué manera los empleados logran aumentos de sueldo?

## **Anexo D. Carta de Solicitud de Citas para realizar las entrevistas a Directivos.**

Medellín, Noviembre 9 de 2012

**Doctor (a)**  
**NOMBRE COMPLETO DEL DIRECTIVO**  
**Ciudad**

Respetado Directivo:

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente le comunico que actualmente se está adelantando un proyecto de investigación adscrito a la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín a través del Programa Académico Maestría en Ingeniería Administrativa, por parte del Docente Giovanni Pérez Ortega y el Estudiante y Socio de la S.A.I. Luis Fernando Mejía Galván, con el objeto de identificar las características del proceso del liderazgo en la S.A.I. y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad.

La participación de los Directivos es muy importante para el desarrollo de esta investigación como parte de las categorías de análisis. Por ello, le solicito amablemente su colaboración para acceder a entrevistarlo y obtener información primaria acerca de su percepción actual sobre el tema propuesto.

La información recopilada en este trabajo de campo tendrá uso estrictamente académico y servirá para cumplir con los objetivos establecidos en este estudio.

Le expreso mi gratitud de antemano por su contribución en esta investigación.

**LUIS FERNANDO MEJIA GALVAN**  
**Socio de Número.**  
**Estudiante Maestría en Ingeniería Administrativa**  
**Universidad Nacional de Colombia.**

## **Anexo E. Carta de Solicitud de Citas para realizar las entrevistas a Empleados.**

Medellín, Noviembre 9 de 2012

**Señor (a)**  
**NOMBRE COMPLETO DEL EMPLEADO**  
**Ciudad**

Respetado Empleado de la S.A.I.:

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente le comunico que actualmente se está adelantando un proyecto de investigación adscrito a la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín a través del Programa Académico Maestría en Ingeniería Administrativa, por parte del Docente Giovanni Pérez Ortega y el Estudiante y Socio de la S.A.I. Luis Fernando Mejía Galván, con el objeto de identificar las características del proceso del liderazgo en la S.A.I. y precisar el efecto del liderazgo en la sostenibilidad de esta entidad.

La participación de los Empleados es muy importante para el desarrollo de esta investigación como parte de las categorías de análisis. Por ello, le solicito amablemente su colaboración para acceder a entrevistarlo y obtener información primaria acerca de su percepción actual sobre el tema propuesto.

La información recopilada en este trabajo de campo tendrá uso estrictamente académico y servirá para cumplir con los objetivos establecidos en este estudio.

Le expreso mi gratitud de antemano por su contribución en esta investigación.

**LUIS FERNANDO MEJIA GALVAN**  
**Socio de Número.**  
**Estudiante Maestría en Ingeniería Administrativa**  
**Universidad Nacional de Colombia.**