

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**JUAN MANUEL POLO PARADA**

**GERMÁN AGUDELO GONZÁLEZ**

**“RELACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y LOS  
NIVELES DE RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS EN UNA UNIVERSIDAD  
PRIVADA EN MEDELLÍN” APORTE FASE 2 PROYECTO “RELACIÓN DE LOS  
COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE RESILIENCIA DE LOS  
SUBORDINADOS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS”**

**TESIS DE GRADO**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**AGOSTO 2018, BOGOTÁ. D.C.**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**JUAN MANUEL POLO PARADA**

**GERMÁN AGUDELO GONZÁLEZ**

**“RELACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN MEDELLÍN” APORTE FASE 2 PROYECTO “RELACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y LOS NIVELES DE RESILIENCIA DE LOS SUBORDINADOS EN ORGANIZACIONES PRIVADAS”**

**TESIS DE GRADO**

**TUTOR: DAVID H. BARBOSA RAMÍREZ Ph. D.**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**AGOSTO 2018, BOGOTÁ. D.C.Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis amados padres y hermanos por su amor, enseñanzas y apoyo incondicional en todas mis acciones de vida, esta investigación es tan de ustedes como mío.

También le dedico a mi querido sobrino Patricio Polo, para que este trabajo de investigación le sirva como motivación, incentivo de superación en su promisorio futuro profesional.

Juan Manuel Polo Parada

Este trabajo de grado lo dedico especialmente a mis padres, mis hijos, a Ligia Gonzales Betancur, a Cesar Augusto Pérez y a mi esposa Fay. Por su decidido apoyo y sacrificio por las largas horas que no compartí con ellos.

Germán Agudelo Gonzáles

### **Agradecimiento**

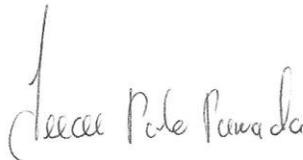
Nuestra gratitud, admiración y afecto al profesor David H. Barbosa Ramírez PhD., por su acompañamiento, enseñanzas, guía como tutor de nuestro trabajo de investigación.

### **Hoja de aprobación**



### **Declaración de autonomía**

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. “Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



Juan Manuel Polo Parada



Germán Agudelo Gonzáles

Junio 2018, Medellín

## Tabla de contenido

<b>Resumen Ejecutivo de la propuesta .....</b>	<b>10</b>
Resumen.....	10
Palabras clave.....	11
Abstract.....	12
Keywords .....	13
<b>Capítulo I: Descripción de la propuesta .....</b>	<b>14</b>
Problema de investigación .....	14
Formulación de Hipótesis .....	15
Pregunta de investigación .....	16
Objetivos del proyecto .....	16
<b>Capítulo II: Fundamentación teórica.....</b>	<b>18</b>
El liderazgo, revisión y perspectivas.....	18
El liderazgo transformacional: orígenes, principales precursores, autores críticos.....	24
Liderazgo e innovación en las organizaciones que aprenden .....	31
<b>Capítulo III: Abordaje metodológico.....</b>	<b>34</b>
Diseño .....	35
Participantes .....	35
Instrumentos.....	35
MLQ 5X Corto. ....	35
Escala de Resiliencia .....	38
Variables sociodemográficas.....	39
Resultados esperados .....	39
Descripción de la muestra de estudio .....	40
<b>Capítulo IV: Resultados del estudio .....</b>	<b>45</b>
Descripción de los tipos de comportamientos de liderazgo de la muestra de estudio .....	45
Descripción de los niveles de Resiliencia de la muestra de estudio .....	52
Descripción de la relación entre los comportamientos de liderazgo y niveles de Resiliencia. ....	58
Análisis de las variables sociodemográficas sobre los estilos en Liderazgo y niveles de Resiliencia.....	61
Análisis de las variables sociodemográficas sobre los estilos de Liderazgo .....	68
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
Justificación de la propuesta con relación a la línea de investigación.....	80
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Competencias personales, técnicas, sociales y de gestión identificadas en el líder.....	23
Tabla 2. Principales corrientes en investigación sobre liderazgo.....	25
Tabla 3. Estadísticas de confiabilidad multifactorial de liderazgo. Análisis de Alfa de Cronbach.....	36
Tabla 4. Características del liderazgo de Rango Total.....	38
Tabla 5. Estadísticas de confiabilidad Resiliencia. Análisis de Alfa de Cronbach.....	39
Tabla 6. Análisis descriptivo del MLQ-5X por variables de liderazgo.....	46
Tabla 7. Escala para medir la variable Liderazgo (MLQ-5X).....	47
Tabla 8. Análisis descriptivo de la Escala de Resiliencia por dimensiones, características.....	53
Tabla 9. Escala para medir la variable Resiliencia (Escala de Resiliencia).....	54
Tabla 10. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> para la variable Liderazgo y sus subcategorías.....	58
Tabla 11. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> para la variable Resiliencia.....	59
Tabla 12. Análisis cruzado entre los niveles de resiliencia en los trabajadores y el nivel de liderazgo transformacional en los directivos.....	61
Tabla 13. Correlación entre los niveles de Resiliencia en los trabajadores y el Liderazgo Transformacional en los directivos.....	61
Tabla 14. Correlación entre los niveles de Resiliencia en los trabajadores y el Liderazgo Transaccional en los directivos.....	62
Tabla 15. Análisis cruzado entre el nivel de liderazgo en una división en los directivos sobre los niveles de Resiliencia en los trabajadores.....	63
Tabla 16. Correlación entre el nivel de liderazgo en los directivos de una división sobre el nivel de Resiliencia en los trabajadores.....	63
Tabla 17. Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia en los directivos con su estilo de liderazgo considerando sus características socio demográficas.....	64
Tabla 18. Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia de los subordinados considerando sus características sociodemográficas y el nivel de liderazgo del directivo.....	66
Tabla 19. Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia de los trabajadores a partir de la percepción de los estilos de liderazgo considerando sus características sociodemográficas.....	67
Tabla 20. Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Multifactorial por sexo.....	68
Tabla 21. Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Transformacional por sexo.....	69
Tabla 22. Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Transaccional por sexo.....	69
Tabla 23. Comparación de contingencia de Liderazgo por características sociodemográficas.....	70
Tabla 24. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña.....	71
Tabla 25. Comparación de contingencia del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña.....	72
Tabla 26. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por sexo.....	73
Tabla 27. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por edad.....	73
Tabla 28. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por convivencia con la pareja.....	73
Tabla 29. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por tener hijos.....	74
Tabla 30. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por educación formal.....	74
Tabla 31. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por extracto socioeconómico.....	74
Tabla 32. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por tiempo de permanencia en el trabajo.....	75
Tabla 33. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña.....	75

## Índice de figuras

Figura 1. Diseño estructural del proyecto de investigación.....	11
Figura 2. Concepto de liderazgo transformacional y empresa .....	27
Figura 3. concepto de liderazgo transformacional, la empresa y el perfil del lider. ....	28
Figura 4. Diseño estructural de la metodología de la investigación .....	34
Figura 5. Continuo del Liderazgo de Rango Total.....	37
Figura 6. Distribución de la muestra segmentada por género .....	40
Figura 7. Distribución de la muestra segmentada por edad.....	41
Figura 8. Distribución de la muestra segmentada en función de vivir con su pareja.....	41
Figura 9. Distribución de la muestra segmentada en función con hijos .....	42
Figura 10. Distribución de la muestra según el nivel educativo.....	42
Figura 11. Distribución de la muestra segmentada por estrato socioeconómico .....	43
Figura 12. Distribución de la muestra segmentada por tiempo de trabajo.....	43
Figura 13. Distribución de la muestra segmentada según el tipo de cargo que desempeña.....	44
Figura 14. Distribución de la muestra segmentada según el número de personas a cargo .....	44
Figura 15. Resumen descriptivo de la variable multifactorial de liderazgo .....	45
Figura 16. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Multifactorial.....	47
Figura 17. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Transformacional .....	48
Figura 18. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Transaccional.....	49
Figura 19. Niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador.....	50
Figura 20. Niveles de Efectos sobre el Desempeño Organizacional .....	51
Figura 21. Resumen descriptivo de la variable Resiliencia.....	52
Figura 22. Niveles de Resiliencia .....	54
Figura 23. Niveles de Resiliencia (competencia personal).....	55
Figura 24. Niveles de Resiliencia (aceptación de sí mismo).....	56
Figura 25.. Distribución para la variable multifactorial de Liderazgo en la prueba de normalidad.....	59
Figura 26. Distribución de la variable Resiliencia en la prueba de normalidad .....	60

## **Relación de los comportamientos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados en una universidad privada en Medellín. Aporte fase 2 proyecto “relación de los comportamientos de liderazgo y los niveles de resiliencia de los subordinados en organizaciones privadas**

### **Glosario**

Comportamiento Pasivo/evitador: es uno de los estilos de liderazgo el cual presenta un efecto adverso sobre el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales (Espinosa M, Contreras T, & Barbosa R, 2015, pág. 308)

Inteligencia emocional: “se destaca la habilidad de auto motivarse y persistir sobre las decepciones; controlar el impulso para demorar la gratificación, regular el humor, evitar trastornos que disminuyan las capacidades cognitivas; mostrar empatía, y generar esperanza” (Fragoso-Luzuriaga, 2015, pág. 115).

Liderazgo transaccional: se manifiesta en tres niveles de administración, pasiva, activa y atención a desviaciones. Estas tienen que ver con el tratamiento que se le da a los problemas, es decir el tratamiento cuando no se cumplen los estándares (Ruth, Torres, Militar, & Granada, n.d.).

Liderazgo transformacional: se enfoca en la forma en que algunos líderes generan confianza y comparten su visión a partir de valores ideológicos (Alvarado, Bigné, & Currás, 2011), lo cual transforma tanto a los individuos implicados como su relación (Covey, 2005).

Modelo de rango total: es un tipo de liderazgo donde el líder es capaz de moldear los puntos de vista, las percepciones, las actitudes y las creencias de los seguidores (Bazzani Gaviria & Villalobos Torres, 2014, p. 5). Este modelo establece la existencia de dos tipos opuestos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, los cuales son ubicados en un continuo (Barbosa-Ramírez, 2013, p. 92). Implica que cada líder despliegue una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro (Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo, & Parker Rosell, 2007, p.27).

Resiliencia: es la capacidad de superar la adversidad, recuperarse y salir más fuerte, a pesar de estar expuesto a un evento psicosocial altamente estresante. Esto indique que la resiliencia debe incluir dos aspectos: enfrentar el evento y superarlo (Limonero et al., 2014).

## Resumen Ejecutivo de la propuesta

### Resumen

El presente proyecto corresponde a la fase II del proyecto doctoral EFECTO DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO SOBRE EL NIVEL DE RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN BOGOTÁ (Espinosa, J. C., Contreras, F, & Barbosa, D, 2015) . Este proyecto concluyó con la tesis doctoral que llevó a la obtención del grado en Doctor en Ciencias de la Dirección del profesor David H. Barbosa Ramírez.

El Doctorado en Ciencias de la Dirección considera que ésta debe ser entendida a partir de tres factores o principios: la realidad empresarial, el pensamiento estratégico y el liderazgo. La línea de investigación en Comportamiento Organizacional y Liderazgo pretende generar conocimiento válido en torno al liderazgo organizacional y contribuir a la construcción de modelos más ajustados a las condiciones actuales; es en este sentido que uno de sus programas (Bienestar y Calidad de Vida) pretende estudiar al líder como sujeto y al liderazgo como proceso en el marco del bienestar y la calidad de vida de las personas y su influencia en el desarrollo, crecimiento y perdurabilidad de las organizaciones.

Existe evidencia empírica en torno a que los estilos de liderazgo influyen en las capacidades personales de los subordinados y consecuentemente en sus comportamientos, lo cual afecta su desempeño y el comportamiento de la organización. El Capital Psicológico es hoy uno de los constructos más estudiados y está determinado por las capacidades de los miembros de la organización, capacidades que en este constructo están referidas al optimismo, la esperanza, la auto eficacia y la resiliencia.

Los trabajadores con adecuados niveles de resiliencia pueden estar mejor preparados para manejar el estrés y los cambios que se suceden en el lugar de trabajo, lo cual a su vez permite a las organizaciones afrontar de un mejor modo las crisis. El impacto de los estilos de liderazgo en los niveles de resiliencia de los subordinados es una relación que debe ser estudiada desde la dirección, atendiendo tanto a las particularidades de los mencionados estilos y sus efectos sobre los empleados, cómo al papel que juegan las variables socio demográficas; esto último en razón a que diversos estudios evidencian las particularidades que se dependen de las condiciones culturales de los países, regiones e incluso sectores en un mismo país.

Se propone un estudio de carácter transversal, descriptivo, correlacional, con fines predictivos. En un primer nivel se describirán los comportamientos de liderazgo de los directivos, en virtud de su comportamiento, y el nivel de resiliencia de los subordinados, de las distintas divisiones de una organización privada. Posteriormente se observará si existe correlación, y en qué sentido, entre estas variables. Finalmente, a través de análisis multivariados, se determinará si el nivel de resiliencia de los subordinados, considerando sus características sociodemográficas, puede predecirse a partir de los comportamientos de liderazgo de los directivos.

Los estudiantes de la maestría harán su investigación en el marco del proyecto ya indicado, tomando como organización a estudiar una Universidad en la ciudad de Medellín.

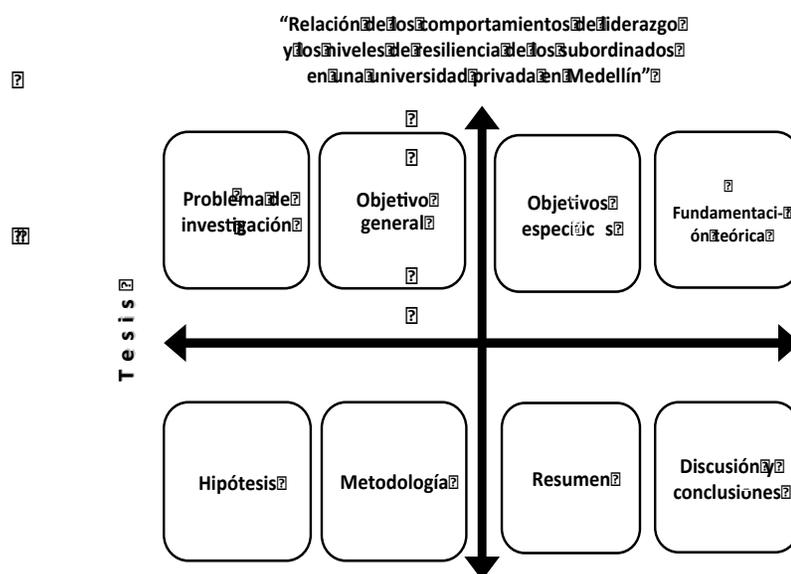


Figura 1. Diseño estructural del proyecto de investigación

Fuente: elaboración propia.

### Palabras clave

Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, resiliencia, teoría del rango total.

**Abstract**

This project corresponds to phase II of THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE RESILIENCE LEVEL OF EMPLOYEES OF A PRIVATE UNIVERSITY IN BOGOTÁ (Espinosa, J. C. et al., 2015) doctoral project. This project was completed with the doctoral thesis that led to obtaining a Doctor of Management Sciences degree from Professor David H. Barbosa Ramírez.

The Doctorate in Management Sciences considers that this must be understood based on three factors or principles: corporate reality, strategic thinking and leadership. The line of research in Organizational Behavior and Leadership aims to generate valid knowledge about organizational leadership and contribute to the construction of models that are more adjusted to current conditions. It is in this regard that one of its programs (Wellbeing and Quality of Life) aims to study the leader as a subject and leadership as a process within the framework of the well-being and quality of life of persons and their influence on the development, growth and endurance of organizations.

There is empirical evidence that leadership styles influence the personal capacities of subordinates and, consequently, their behaviors, which affects their performance and the behavior of the organization. Psychological Capital is today one of the most studied constructs and is determined by the abilities of the members of an organization, abilities that in this construct are referred to as optimism, hope, self-efficacy and resilience.

Workers with adequate levels of resilience are better prepared to handle stress and the changes that occur in the workplace, which in turn allows organizations to cope better with crises situations. The impact of leadership styles on resilience levels of subordinates is a relationship that should be studied from management, taking into account both the particularities of the aforementioned styles and their effects on employees, such as the role played by socio-demographic variables. The reason for the latter is because several studies show the particularities that depend on the cultural conditions of countries, regions and even areas in the same country.

We propose a cross-sectional, descriptive, correlational study with predictive purposes. The first level will describe the leadership behaviors of managers by virtue of their behavior and the resilience level of subordinates of the different divisions of a private organization. At a later time it will be observed if there is a correlation, and in what context, between these variables.

Finally, using multivariate analysis, it will be determined if the resilience level of the subordinates can be predicted from the leadership behaviors of the managers by taking into consideration their sociodemographic characteristics.

The master's degree students will do their research within the framework of the project already indicated by choosing a University in the city of Medellin as the organization they will study.

**Keywords**

Transformational leadership, transactional leadership, resilience, total range theory.

## Capítulo I: Descripción de la propuesta

### Problema de investigación

El impacto de los estilos de liderazgo en los subordinados es diferente cuando se comparan organizaciones de diversos países e incluso entre regiones de un mismo país. Algunos autores destacan la importancia de hacer estudios comparativos en los que se estudien los factores culturales. En América Latina por ejemplo, se han hecho una serie de trabajos al respecto, entre ellos se destacan los de Raineri (2006) en Chile, de Robles Francia, de la Garza Ramos, y Medina Quintero (2008) en México, y los de Contreras, Juárez, Barbosa, y Uribe (2010) en Colombia, cuyos resultados han arrojado ciertas similitudes respecto a los comportamientos de liderazgo que los diferencian particularmente de los líderes de otros países. Quizás la baja tolerancia a la incertidumbre y la resistencia al cambio, que caracterizan estos países (Hofstede, 2001) pueda explicar sus particularidades en las prácticas de liderazgo. Lo anterior denota la importancia de estudiar el liderazgo en Colombia, y lo inconveniente de plantear modelos tomando elementos de una cultura distinta a la nacional.

Actualmente no se cuenta con estudios que permitan observar como los comportamientos de liderazgo de los directores de las empresas colombianas se relacionan con los niveles de resiliencia de los subordinados, debido entre otros aspectos a, 1) se trata de un constructo de reciente surgimiento que se encuentra en proceso de desarrollo, 2) los estudios de resiliencia, como lo plantean Harland, Harrison, Jones, y Reiter-Palmon (2005) se han focalizado en aspectos clínicos, particularmente relacionados con factores de riesgo y protección, y 3) los estudios aplicados al ámbito organizacional, que son aún más recientes, en Colombia están comenzando.

Dado que la resiliencia puede potenciar la calidad de vida de las personas y a través de ella favorecer la productividad y por ende la perdurabilidad empresarial, resulta de primordial interés comprender cómo las prácticas de liderazgo en el contexto colombiano, pueden estar afectando el nivel de resiliencia de los subordinados.

La resiliencia, al ser entendida como un estado más que un rasgo, puede ser desarrollada y gestionada en el contexto organizacional. Predecir el efecto que tienen los estilos de liderazgo sobre los niveles de resiliencia de los subordinados y el papel que tienen las variables socio demográficas en esta relación, entonces tendrá importantes implicaciones para la dirección de las

organizaciones, su crecimiento y perdurabilidad. Por otra parte, comprender la relación entre resiliencia y prácticas de liderazgo, aportará positivamente al fortalecimiento de la responsabilidad social que debe caracterizar a las empresas en el presente siglo.

### **Formulación de Hipótesis**

H1: Los comportamientos de liderazgo presentan diferencias en virtud de las características socio demográficas del directivo.

H2: Los niveles de resiliencia de los grupos de subordinados varían en la organización en virtud de la división en que se encuentren.

H3: Los niveles de resiliencia de los trabajadores varían de acuerdo con sus características socio demográficas.

H4: A mayor nivel de resiliencia de los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos del liderazgo transformacional de sus directivos.

H5: A menor nivel de resiliencia de los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos asociados al liderazgo transaccional de sus directivos.

H6: La ausencia de liderazgo en una división correlaciona con bajos niveles de resiliencia de sus trabajadores.

H7: El nivel de resiliencia de los directivos guarda relación con su estilo de liderazgo y sus características sociodemográficas.

H8: El nivel de resiliencia de los subordinados y sus características sociodemográficas guardan relación con la forma en que estos perciben el estilo de liderazgo del directivo.

H9: El nivel de resiliencia de los trabajadores puede predecirse a partir de los estilos de liderazgo y las características socio demográficas de los directivos.

### **Pregunta de investigación**

El interés de este estudio se centra en describir los comportamientos de liderazgo de los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín y observar si éstos guardan relación con el nivel de resiliencia de sus subordinados, considerando sus diferencias sociodemográficas. Así mismo, se espera observar la capacidad predictiva de las prácticas directivas sobre la resiliencia de los subordinados.

Las preguntas a contestar son:

1. ¿Qué estilos de liderazgo configuran los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín, de acuerdo con sus comportamientos?
2. ¿Cuál es el nivel de resiliencia que presentan los grupos de subordinados de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín?
3. ¿Los comportamientos de liderazgo de los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín, se relacionan con el nivel de resiliencia de los subordinados?
4. ¿El nivel de resiliencia de los directivos y su estilo de liderazgo guardan relación con sus características demográficas?
5. ¿El nivel de resiliencia de los subordinados de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín, puede predecirse a partir del estudio de los comportamientos de liderazgo de sus directivos? ¿Qué variables tienen mayor capacidad predictiva?, ¿Las variables sociodemográficas de los subordinados, ejercen un papel mediador?

### **Objetivos del proyecto**

#### ***Objetivos Generales***

Observar si los comportamientos de liderazgo de los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín se relacionan con el nivel de resiliencia de los subordinados, considerando sus características sociodemográficas.

Determinar la capacidad predictiva de las prácticas de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados, considerando sus características sociodemográficas.

***Objetivos Específicos***

6. Caracterizar los estilos de liderazgo, a partir de los comportamientos que asumen los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín.
7. Observar si el nivel de resiliencia de los directivos y su estilo de liderazgo guarda relación con sus características socio demográficas.
8. Describir el nivel de resiliencia de los subordinados de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín.
9. Identificar si existe relación entre los comportamientos de liderazgo de los directivos de las distintas divisiones de una organización privada del sector educativo en Medellín, y el nivel de resiliencia de los subordinados.
10. Observar el efecto de las prácticas de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados considerando sus características sociodemográficas.

## Capítulo II: Fundamentación teórica

### El liderazgo, revisión y perspectivas

Con el fin de abordar el liderazgo desde diferentes perspectivas teóricas se hace una aproximación conceptual del líder, el liderazgo, los estilos de liderazgo, el liderazgo en grupos de trabajo, el rol del líder y sus competencias. Tradicionalmente el concepto de liderazgo ha estado influenciado por una visión jerárquica y reduccionista, donde se le atribuye a una sola persona, el líder, un cúmulo de habilidades para tomar decisiones, con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo, dadas las dinámicas actuales del mundo y la complejidad de las organizaciones, el concepto de liderazgo ha cambiado, así también la clasificación de los estilos de liderazgo.

En términos generales, tradicionalmente se concibe al líder como una persona con autoridad y pericia para influir en otros individuos. Según Allayarova, Kalashnikova, & Moiseenko, (2015, p. 44) la finalidad del líder es hacer una integración conjunta de cooperación de un grupo orientado para servir a los intereses de este grupo. Para lo cual, requiere de habilidades operativas, interpersonales y de comunicación, que lo facultan para orientar los cursos de acción de un grupo hacia la búsqueda de metas comunes.

En cuanto al liderazgo, hay dos perspectivas para su conceptualización, desde el punto de vista del líder o desde el grupo y su relación con el líder. En la primera perspectiva, se concibe el liderazgo como la facultad de influir en las personas (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014), según Federico Nitche es el *poder creativo* de un individuo (Allayarova et al., 2015). Adicionalmente Godoy & Bresó (2013, p. 59) lo definen como la habilidad de una persona para infundir un sentido de misión entre los seguidores e impulsarlos hacia una meta colectiva trascendiendo el interés individual.

En esta perspectiva, el liderazgo requiere de cualidades fundamentales como el carisma, la promoción de la innovación, orientación a la solución de problemas, motivación al trabajo en equipo y la consideración individualizada en una base de respeto e igualdad con los demás miembros del equipo (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Wilson Learning Worldwide. Inc (2006) clasifica las características del liderazgo en tres categorías:

- **Carácter Personal.** El carácter de permanecer firme y decidido ante la adversidad.

- **Carácter Social.** Mostrar respeto a otros, ser compasivo y valorar las diferencias individuales.
- **Carácter Organizacional.** La voluntad de poner las necesidades de la organización y de sus clientes por delante de las necesidades personales.

Desde el punto de vista del grupo y su relación con el líder se presenta una visión más integral del liderazgo, algunos estudios plantean que para lograr una representatividad del proceso de liderazgo deberían reflexionar además sobre estas perspectivas (Bornay-Barrachina, 2013). A este respecto, según Gil et al. (2011, p. 41) el liderazgo no es el acto de uno o varios individuos sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular. Adicionalmente, según Uhl-Bien & Marion (2008) el liderazgo es un sistema de agentes dispuestos e inciertos que interactúan en redes complejas de retroalimentación.

A partir del concepto de liderazgo, es decir, de la capacidad de influir en otras personas para que realicen una tarea en común, se desprenden los diferentes estilos de liderazgo. Los más conocidos son el liderazgo autoritario, democrático, paternalista, sabelotodo, manipulador y democrático. De éstos el liderazgo democrático es el estilo que toda líder espera perfeccionar, pues actúa como un coordinador permitiendo la participación de los integrantes del grupo. Sin embargo, éste estilo muchas veces se utiliza como una máscara detrás de intereses egoístas de manipulación y poder (Bhargava & Mohammed, 2015; Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014; Wilson Learning Worldwide. Inc, 2006).

Otros estilos de liderazgo como el compartido, brinda a los integrantes del grupo la oportunidad de experimentar apoyo social, pertenencia, dignidad y respeto por el trabajo conjunto. En el liderazgo compartido, los integrantes del grupo se ayudan unos a otros para alcanzar las metas trazadas. Éste es un tipo de liderazgo auto gestionado (Gil et al., 2011; Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, 2014).

Para Allayarova et al. (2015), el carisma es uno de los rasgos más excepcionales de un líder. Una persona carismática es muy apreciada debido a que posee características especiales que le permiten interrelacionarse con los demás de manera simple, pero efectiva. El líder carismático logra que los integrantes del grupo realicen las actividades con motivación y pertenencia. Gil et al., (2011), describe otras formas de liderazgo, como el liderazgo auténtico que permite participar la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportes de los

partidarios. El liderazgo transcultural que es propio de los líderes con visión global, experiencia e inteligencia cultural.

Por su parte, Nouredine (2015) y van der Voet (2014), plantean que el liderazgo transformacional se caracteriza por una alta motivación para los empleados a través del uso de mejores ideales y valores morales y animarles a pensar en los problemas de la organización de nuevas maneras. El liderazgo transformacional ejerce una fuerte influencia en la motivación y en la realización de un esfuerzo extra por parte de los seguidores, por encima de los otros tipos liderazgos (Godoy & Bresó, 2013).

El liderazgo distribuido es ejercido por personas de la organización que han logrado construir alianzas, apoyo, sistemas y culturas colaborativas para el trabajo interinstitucional. Este tipo de liderazgo guarda relación con el liderazgo transformacional y el democrático, a través del énfasis dado a distribuir el liderazgo y el empoderamiento entre los integrantes del grupo (Portalanza, 2013).

No obstante, independientemente del estilo de liderazgo que predomine en la organización, así como de la influencia directa que ejerza el líder en la gestión y en los resultados, para Pérez & Azzollini (2013) existe cierta dificultad en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo y la satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables que en dichas relaciones intervienen.

En este sentido, la creciente complicación e indecisión de los contextos empresariales actuales y el trabajo con conocimiento especializado, requieren equipos multiprofesionales con un liderazgo compartido que emerja del propio equipo (Gil et al., 2011). En tal sentido, cada uno de los integrantes del grupo al ejercer sus habilidades tanto técnicas como de interrelación, desarrolla su liderazgo en la búsqueda de las metas comunes.

Los aportes de cada uno de los miembros operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento. La combinación de habilidades, conocimientos y esfuerzos para alcanzar los objetivos, facilitan la adaptación del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. En este orden de ideas, según Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares (2008), en los grupos se generan procesos dinámicos cognitivos, afectivos y orientados a la acción, en la medida en que los miembros interactúan, generándose patrones de conducta de grupo.

En cuanto a los procesos cognitivos del grupo, se generan a partir de los marcos de referencia compartidos y los esquemas mentales de cada miembro. Cabe pensar que cuando la diversidad está asociada a una mayor variedad de recursos cognitivos como información, conocimientos, opiniones y perspectivas, el equipo estará en mejor disposición de elaborar soluciones novedosas a las demandas y problemas que se le presentan (Gil et al., 2008; González-Romá, 2008). En esta interrelación de experiencias y conocimientos se generan un aprendizaje grupal que representa una ventaja competitiva y diferenciadora en las organizaciones.

En lo que respecta a los procesos afectivos, las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados (Gil et al., 2008, p. 5). Estos procesos, están directamente relacionados con las características de personalidad y valores de cada uno de sus miembros. En la medida que se promueva un liderazgo compartido, según Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, (2014) se genera un aumento de la cohesión y auto protección entre los miembros del equipo, por medio del empoderamiento psicológico y la solidaridad de grupo. Entendiendo el empoderamiento psicológico como un estado interno de tipo cognitivo, que modifica la percepción y auto determinación del individuo con respecto a él mismo y su contexto (Spreitzer, 1995).

Finalmente, los procesos orientados a la acción, conjugan las políticas y estrategias de desarrollo (Noureddine, 2015) a través de la comunicación, la cooperación y la coordinación (Gil et al., 2008). Lo cual es válido en un grupo de personas asociativas, las cuales prefieren adherirse a las normas establecidas (Bornay-Barrachina, 2013, p. 5). En estos procesos de liderazgo, se distribuyen responsabilidades y se promueve la cooperación para la creación de capacidades entre los miembros, con el fin de promover la innovación e implementar el cambio (van der Voet, 2014).

Diversos estudios han demostrado la influencia del líder en el desempeño de las organizaciones. La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas. Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos. El líder además, debe tener la capacidad de ser agente, facilitador, innovador, mentor, monitor, productor, coordinador y director, lo cual implica que debe fomentar el crecimiento personal, impulsar la creatividad y contribuir al desarrollo de habilidades en todos los miembros de la organización (Gil, Rico, &

Sánchez-Manzanares, 2008; Melo, Silva, & Parreira, 2014; Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014).

Según Bornay-Barrachina (2013), el estilo cognitivo del líder es una influencia crítica para el rendimiento de los grupos que inician actividades creativas. “Los líderes deben evaluar las ideas de la gente creativa proporcionando retroalimentación a sus subordinados, lo cual podría resultar muy difícil cuando los líderes carecen de habilidades para la resolución de problemas, o de un estilo cognitivo no innovador” (p. 50). Sin embargo, no basta con que el líder sea efectivo, según Gil et al. (2008) “las organizaciones deben proveer a sus equipos de sistemas de recompensas contingentes al rendimiento del equipo, sistemas de entrenamiento o asistencia técnica y sistemas de información que faciliten a los miembros el acceso a la información necesaria para realizar su trabajo” (p. 7). En particular, cuando el trabajo requiere ambientes virtuales, en los que las relaciones tradicionales del líder con sus colaboradores requiere un nuevo tipo de liderazgo, como es el caso del liderazgo transformacional (Godoy & Bresó, 2013b; Noureddine, 2015b; van der Voet, 2014b).

Por su parte, Wilson Learning Worldwide. Inc (2006), basados en investigaciones a profundidad y en la experiencia práctica, han establecido que para que se pueda ejercer el liderazgo efectivo, es necesario considerar los siguientes cuatro roles:

- Visionario: inspirar el crecimiento organizacional e individual
- Táctico: asegurar que se obtienen los resultados de negocio
- Facilitador: trabajar con otros para obtener resultados
- Contribuidor: aplicar las capacidades personales para obtener resultados. P5

Estas funciones se complementan entre sí, aportando sus puntos fuertes a un liderazgo eficaz. Diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo, por lo tanto, la importancia de cada función varía por niveles y por organización.

En conjunto, los cuatro roles son esenciales para un liderazgo eficaz en todos los niveles de la organización. Un supervisor tendrá un mayor énfasis en el rol táctico, un ejecutivo tendrá un mayor énfasis en el rol visionario, un jefe de producción tendrá mayor énfasis en el rol contribuidor, sin embargo, no pueden ignorar los otros roles, para lograr un liderazgo efectivo (Wilson Learning Worldwide. Inc, 2006b).

Con respecto a las competencias de los líderes, Maquiavello (1531) señala refiriéndose al príncipe, la capacidad de predecir los deseos ocultos del alma humana. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, es el reconocer las motivaciones intrínsecas y los deseos de éxito de una persona, lo cual se logra a través de la comunicación y el estar atento al lenguaje verbal y no verbal de los individuos, por lo tanto, es una habilidad de observar y escuchar.

Adicionalmente, Bhargava & Mohammed (2015) señala que ser un líder implica enseñar con el ejemplo a través del trabajo duro, de tal forma que los demás miembros del grupo buscan mantener el ritmo, se sienten motivados y se esfuerzan para lograr los estándares que se esperan. Además, fomenta el compromiso reconociendo las fortalezas de cada uno. Muchos otros estudios sobre el liderazgo han planteado diversas competencias necesarias en un líder, las cuales se clasifican en la Tabla 1.

*Tabla 1. Competencias personales, técnicas, sociales y de gestión identificadas en el líder*

<b>Personales</b>	<b>Técnicas</b>
(Godoy & Bresó, 2013; Király, Köves, & Balázs, 2015; Noureddine, 2015)	(Donate & Sánchez de Pablo, 2014; Gil et al., 2011; Király et al., 2015; Noureddine, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas.</li> <li>• Abrirse camino a pesar de sus propias limitaciones cognitivas.</li> <li>• Imaginar formas diferentes para mejorar la situación actual.</li> <li>• Evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar el ego</li> <li>• Manejar sus asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta, basada en principios morales y éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del conocimiento para generar innovación.</li> <li>• Conocimiento y manejo de tics</li> <li>• Interpretación y manejo adecuado de la información.</li> <li>• Comunicar con eficacia.</li> <li>• Pensar sistémicamente en la búsqueda de soluciones.</li> <li>• Interpretar el significado de eventos y procesos sociales.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<b>De Gestión</b>
(Donate & Sánchez de Pablo, 2014; Gil et al., 2011, 2008; Godoy & Bresó, 2013)	(Allayarova et al., 2015; Gil et al., 2011; Noureddine, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación efectiva de las personas.</li> <li>• Habilidades de comunicación asertiva.</li> <li>• Reconocimiento de las diferencias culturales.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Carisma en la articulación de una visión y misión a compartida.</li> <li>• Reconocer las diferencias individuales.</li> <li>• Capacidad colaborativa.</li> <li>• Comprender las relaciones de dominación y contribuir a su transformación en relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar con precisión las situaciones.</li> <li>• Tomar de decisiones.</li> <li>• Empoderamiento de los miembros del grupo.</li> <li>• Habilidades de organización.</li> <li>• Delegación de funciones en equipos virtuales de trabajo.</li> <li>• Habilidades de dirección de grupos de trabajo.</li> <li>• Implementar políticas sostenibles con criterio ético.</li> </ul>

Fuente: construcción propia

En relación con todo lo antes mencionado, se puede afirmar que el liderazgo efectivo implica habilidades personales, técnicas, sociales y de gestión en un ambiente de cooperación y coordinación, en el que cada uno de los integrantes del grupo influye positivamente en el desempeño organizacional e individual.

En conclusión, hay dos perspectivas para su conceptualización, desde el punto de vista del líder o desde el grupo y su relación con el líder. En la primera perspectiva tiene el enfoque tradicional. Mientras que desde el punto de vista del grupo y su relación con el líder se presenta una visión más integral, según Gil et al. (2011, p. 41) el liderazgo no es el acto de uno o varios individuos sino “la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular”. Adicionalmente, según Uhl-Bien & Marion (2008) presenta el liderazgo como un sistema adaptativo y complejo.

### **El liderazgo transformacional: orígenes, principales precursores, autores críticos**

Las condiciones actuales de competitividad y cambio permanente, demandan mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso de los integrantes de las organizaciones. En el marco de la ética, las organizaciones procuran ser más eficientes y por lo tanto, es más rentable para todos (Debeljuh, 2008). Esto exige nuevas modalidades de liderazgo que propicien en las personas el despliegue de todo su potencial para que realicen tareas altamente eficaces. En este sentido, se requiere del líder tres competencias básicas para promover conductas en pro del alcance de los objetivos organizacionales: reconocimiento de sí mismo en sus fortalezas y limitaciones, reconocimiento del otro, generando empatía con el equipo de trabajo y habilidades de comunicación (Noguera De Echeverri, 2007; Reyes-Jácome & Rodríguez, 2011).

En cuanto a los modelos tradicionales de liderazgo: autoritario, paternalista, sabelotodo o manipulador, se han considerado como obstáculo para el liderazgo moral, todos ellos comparten la característica en su intento de dominar la toma de decisiones, sirven una necesidad egoísta de poder y presentan indiferencias para desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo (Anello, Hernández, & Arbeláez, 1993). En estos modelos, el líder se posiciona a la cabeza de un grupo de seguidores o subordinados que acatan sus instrucciones y dirección.

Frente a esta crítica, se origina el modelo de liderazgo moral, el cual considera que la acción del líder debe estar regida por el servicio, la trascendencia, la nobleza esencial, la transformación individual, el desarrollo de capacidades y la autoevaluación personal. En relación con lo anterior, Vinkhuyzen & Karlsson-Vinkhuyzen (2014), enmarcan la capacidades del líder en tres grandes categorías: capacidades para la transformación personal, capacidades para la transformación interpersonal y capacidades para la transformación social. En esta misma línea de pensamiento, Greenleaf (1977) afirma que la grandeza del líder está en el servicio a los demás y su filosofía

altruista de apoyar a la gente, propende por su crecimiento y desarrollo. Adicionalmente, en una posición de autoridad formal, el líder amplía su servicio a los individuos y a las instituciones.

Con respecto a las capacidades para la transformación personal y las relaciones interpersonales, se requiere de nobleza en el liderazgo, la cual se visualiza en el comportamiento, la actitud y las acciones, mostrando sensibilidad para experimentar lo que otro siente. Se requiere por lo tanto un sentido moral, que según González (2009), hoy en día se entiende como costumbres y normas universales y objetivas que se imponen a la conciencia y que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento. En términos generales, en la perspectiva del liderazgo, los líderes no necesariamente ocupan posiciones formales de autoridad, pero promueve la colaboración, la confianza, la predisposición a escuchar y al uso ético del poder y del empoderamiento (Ostinga, 2015). Características asociadas con el desarrollo del carisma, el cual, según Mendoza & Mendoza (2008) se perfecciona a lo largo de la experiencia.

Adicionalmente a lo que se ha presentado hasta este punto, en la Tabla 2 se presenta una clasificación de los estudios y las corrientes en investigación sobre liderazgo. La clasificación esta hecha por años y por teorías en las cuales se presentan los distinto enfoques.

Tabla 2. *Principales corrientes en investigación sobre liderazgo*

Periodo	Teorías	Contenido
Hasta 1940 – 1950	Teoría de los rasgos.	El liderazgo es asociado a cualidades personales.
Desde 1940- 1950 hasta últimos 60	Teoría del comportamiento.	El liderazgo es asociado a conductas y estilos.
Últimos 60 hasta hoy.	Teoría contingente o situacional.	El liderazgo es afectado por el contexto y la situación.
Últimos 60 hasta el presente.	Teoría del poder y la influencia.	El liderazgo es asociado con el uso del poder.
Desde 1970 hasta el presente.	Teorías culturales y simbolicas.	El liderazgo es el manejo del sentido y significado.
Desde 1980 hasta la actualidad.	Teoría cognitivas.	El liderazgo es una atribución social.

Fuente: Unda (2013)

Según Goleman, Boyatzis, & McKee, (2016) el auténtico líder no se diferencia por su nivel de coeficiente intelectual, sino por su capacidad de inspirar en otras personas: energía, pasión, entusiasmo. El hecho de ejercer un liderazgo cautivador y transformacional hace que los seguidores se identifiquen con el líder, en concordancia con (Unda, 2013). Al respecto, Fischman (2015) manifiesta que el liderazgo no está en función de la autoridad, ya sea formal o informal, otros términos, se puede ejercer liderazgo sin tener autoridad y no necesariamente el tener

autoridad implica ejercer liderazgo.

Los entornos competitivos y dinámicos, requieren prácticas organizacionales que retan el liderazgo de sus miembros. El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas atrás, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. Los conocimientos en más de un idioma, las habilidades en el uso de tecnologías de la información y las competencias comunicativas, son algunos de los requerimientos técnicos del liderazgo de hoy. Por otro lado, debido a las múltiples consecuencias de la corrupción y el abuso del poder en las corporaciones (Achbar & Abbott, 2003), se le da un gran peso al desarrollo de los valores. El concepto de liderazgo mirado desde esta perspectiva le da gran relevancia a lo moral y transformacional del ser humano. En este orden de ideas, se buscan y forman líderes que se reinventen de acuerdo a las circunstancias, pero que también transformen el ambiente y el liderazgo de quienes los rodean.

Entre estos, el liderazgo transformacional y el moral, son modelos de perfeccionamiento del ser humano, que se revelan en las características del ser sensible que piensa y actúa en beneficio de los demás (Carrizosa et al., 2002). Sus cualidades, comportamientos y procesos de crecimiento han sido estudiados por diversos autores y desde diferentes enfoques. MacGregor (2012) lo presenta como un “proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” (p. 20). En concordancia, las relaciones interpersonales promueven un sentido de servicio, justicia y colaboración con los demás (Greenleaf, 1977). Como resultado, se generan cambios de actitud en las personas y éstos a su vez, conciben cambios en las organizaciones en busca de un bien mayor (Mendoza Martínez, Uribe Prado, & García Rivera, 2014). Ante esto, MacGregor (2012, p. 21) añade:

Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende los objetivos a corto plazo y se centra en mayores necesidades intrínsecas de orden. Los líderes transformacionales elevan el listón apelando a altos ideales y valores de los seguidores. Al hacerlo, pueden modelar los valores propios y utilizar métodos carismáticos para atraer a la gente a los valores y al líder.

Lo anterior requiere del líder, motivar con el ejemplo y no por precepto, lo cual incrementa la autoridad como persona y le permite establecer un modelo a seguir. Adicionalmente, según Blanchard (2007) “el liderazgo tiene dos partes, la visión y la ejecución. En su función visionaria los líderes definen la dirección...En su función ejecutiva los líderes tienen una mentalidad de

servicio” (p. 328). Por lo tanto, el líder no busca dominar al otro sino dominar sus propias actitudes egocéntricas. En este mismo sentido, Drucker (2012, p. 370) además de definir el liderazgo, hace precisiones al referirse al poder carismático del líder, afirmando que:

El liderazgo no se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.

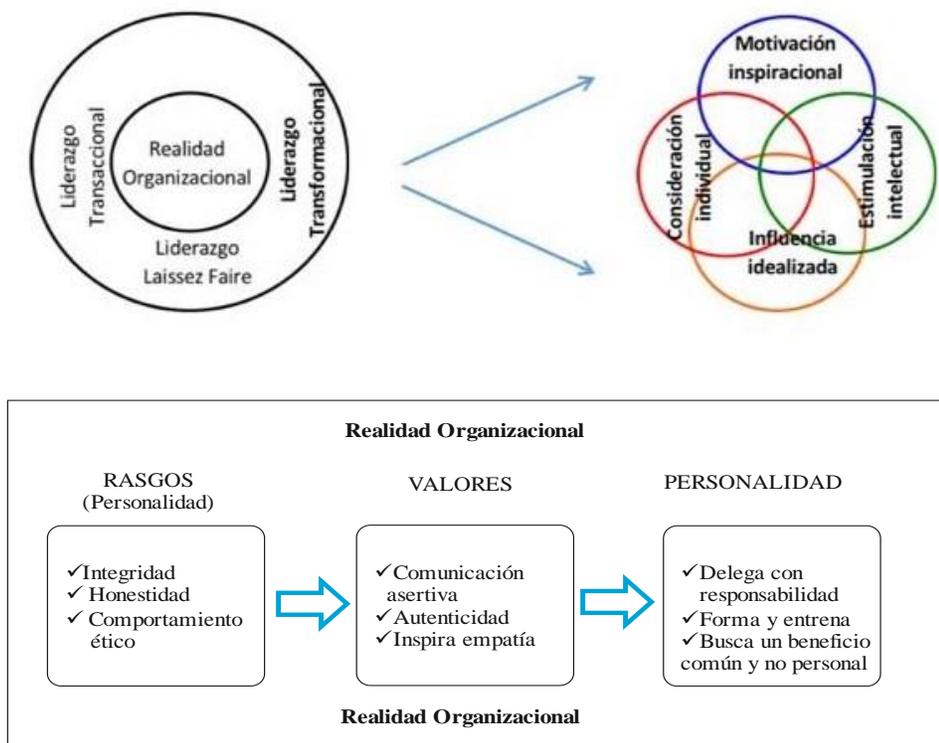
Lo cual, alude al concepto de trascendencias que plantean Anello, Hernández, & Arbeláez (1993) en su modelo de liderazgo moral. Este modelo, circunscribe los valores que promueven en el liderazgo transformacional. Tales valores, son transmitidos brindando la información suficiente a través del ejemplo, para que las personas tomen decisiones dentro de lineamientos éticos por el bien general. La Figura 2 muestra como se evidencia el liderazgo dentro de las organizaciones según Bass (1985) y Fischman (2015).



*Figura 2. Concepto de liderazgo transformacional y empresa*

Fuente: Fischman (2015) a partir de Bass (1985).

Según Fischman (2015a) el buen comportamiento ético, no está en función de las acciones, sino de las intenciones, se puede tener un buen comportamiento ético, pero no necesariamente por que se quiera, sino por temor. Adicionalmente, Bass (1985) llama la atención sobre la importancia de identificar el tipo de liderazgo para promover la efectividad dentro de las organizaciones, en la Figura 3 se muestra un perfil de liderazgo transformacional.



*Figura 3. concepto de liderazgo transformacional, la empresa y el perfil del líder.*

Fuente: elaboración propia a partir de Bernard Bass (1985) y David Fischman (2015).

-Liderazgo Laissez Faire (dejar hacer): en la cual el líder está presente físicamente, pero ausente en la realidad, se caracteriza por no comunicarse con sus colaboradores, está aislado, ausente. Conocido como pasivo evitado o ausente, debido a que interviene en la toma de decisiones.

-Liderazgo transaccional (egoísta): en la cual el líder está centrado en lograr sus metas, objetivos más no en sus colaboradores, se caracteriza por estar centrado en un beneficio mutuo: los colaboradores por su interés de alcanzar mayor bonificación y los directivos por alcanzar mayor productividad.

-Liderazgo transformacional (motiva): el líder a través de la integridad y valores: motiva, inspira, estimula, delega, empodera, identidad, escucha, se caracteriza por orientar fuerte sentido por el crecimiento y desarrollo de las personas, además de su preocupación por mejorar su entorno en función de una visión compartida.

La principal crítica del liderazgo transformacional es que puede ir contra los principios democráticos del movimiento de desarrollo organizativo, según el cual la finalidad del

liderazgo transformacional es explotar y manipular a los seguidores, en beneficio de los intereses del líder y la organización. (Unda, 2013). A continuación, se expone el análisis sobre algunas limitaciones o críticas fundamentales que ponen en cuestionamiento la ética del liderazgo transformacional, de acuerdo a Unda (2013). Estas críticas van a hacer importantes en nuestra investigación por qué van a permitir identificar los límites de la teoría del liderazgo transformacional:

*-La primera crítica* se vincula a que los líderes realizan acciones amorales con el objetivo de influir y parecer más carismáticos. Estos líderes hacen lo posible para parecer más confiados de lo que realmente son y exageran su habilidad mental para proyectar una imagen de fortaleza y firmeza, comentando en mayor sus fortalezas y no tanto sus debilidades. En este sentido Bass dice que la base del liderazgo transformacional es la confianza y la confianza se destruye radicalmente cuando el líder miente, cuando las fantasías del líder nunca se materializan o cuando el líder es incoherente.

*-La segunda crítica* se refiere a que el liderazgo transformacional se queda insuficiente para ejercer un equilibrio en los procesos de control y negociación. En este sentido Bass argumenta que el liderazgo transformacional debe complementarse con el transaccional también propuesto desde su teoría.

*-La tercera crítica* sugiere que el liderazgo transformacional es antagónico a la filosofía y principios del movimiento de desarrollo organizativo, que promulga una serie de valores comunes como la equidad, poder compartido, consenso y participación en la toma de decisiones. Esta corriente acusa al liderazgo transformacional de intentar cambiar los valores de los colaboradores para amoldarlos a sus intereses dentro de la organización.

*-La cuarta crítica*, hace referencia a que los líderes transformacionales animan a los miembros de la organización a ir en contra de sus propios intereses con el fin de conseguir el bien de la organización. Desde esta perspectiva, aparentemente los seguidores abandonan sus propios valores para asumir los del líder y la organización. Sin embargo, esto debe ser un proceso no impuesto sino resultado de decisiones compartidas.

El desarrollo del liderazgo corporativo ya no puede basarse simplemente en la planificación del reemplazo de los líderes existentes. La función de liderazgo está pasando de un modo transaccional a un modo de transición y los líderes trabajarán cada vez más para inspirar a los trabajadores de la era del conocimiento dentro de una organización en constante cambio para que abarque un futuro

desconocido (Kur & Bunning, 2002). El rol del líder, es el de formar nuevos líderes desarrollando sus habilidades. En la búsqueda de personas que inspiren, los empresarios comúnmente recurren a un de las siguientes estrategias: despedir y contratar nuevo personal externo, promocionar personal interno, reubicar a sus directivos en nuevos puestos o configurar nuevos equipos de trabajo.

Un error que incurren los altos directivos, especialmente con un perfil transaccional, es despedir personal que ha desarrollado su labor en la empresa durante varios años. Además, perder conocimiento tácito y experiencia, están afectando la cultura organizacional. Cada persona, independiente de su nivel de liderazgo ha desarrollado relaciones interpersonales y ha obtenido un conocimiento que contribuye positiva o negativamente a la consecución de objetivos. Una forma de promover el logro de los objetivos es la formación, buscando incentivar y promover el nivel de liderazgo de las personas, es decir, promover el liderazgo transformacional. Con el fin de que haya un aporte positivo al logro de los objetivos es importante identificar el perfil tanto del líder como de las actividades, funciones, metas y personal a cargo. El objetivo, es organizar equipos con mayor probabilidad de obtener una afinidad e integración.

Para desarrollar positivamente a los líderes, la gestión humana y los expertos del desarrollo organizacional precisan de un procedimiento para establecer los niveles de habilidades de liderazgo. Por ejemplo, enviar a un líder novato a una capacitación para expertos probablemente sea ineficaz y frustrante tanto para el instructor como para la persona. Promover a un líder novato a una posición que requiera habilidades de liderazgo experto podría ser desastroso. En este sentido, Maddy y Rosenbaum (2018) analizan y discuten métodos de formación efectiva de líderes.

En los esfuerzos para mejorar el reclutamiento y la retención de empleados y mejorar la productividad y la moral, las organizaciones han implementado políticas y prácticas (por ejemplo, horario flexible, teletrabajo para abordar las inquietudes de la vida laboral y laboral de los empleados). En esta línea, Friedman y Westring (2015) complementan las políticas de vida laboral, las iniciativas dirigidas a capacitar a los empleados con el conocimiento y las habilidades para administrar múltiples roles en la vida. A través de un análisis en profundidad de una iniciativa, Liderazgo total, los autores proporcionan información que se puede utilizar en la selección, diseño, implementación y evaluación de los esfuerzos de empoderamiento de la vida laboral y familiar. En este estudio, los investigadores afirman que se pueden diseñar y ejecutar capacitaciones de

Liderazgo Total de tal forma que presente aumentos significativos en la satisfacción y el rendimiento en todos los ámbitos de la vida (trabajo, hogar y comunidad).

La tendencia a medir la eficacia de la empresa a partir de los rendimientos financieros, ha llevado a algunos investigadores a evaluar el rol de los líderes y el liderazgo total en la gestión de las operaciones de la empresa (Mohd.Salleh, Kasolang, Jaffar, & Abdul Halim, 2015). En este marco, el liderazgo total puede considerarse como un medio para alcanzar los rendimientos esperados, reconociendo que cada estilo puede ser complementario e importante. Mientras el *laissez-faire* es abierto y despreocupado con el control y seguimiento, permite la libre ejecución de las actividades de las personas bajo su cargo y disminuye al mismo tiempo el estrés en su equipo de trabajo. El líder transaccional, se centran en controlar el desempeño de su equipo de trabajo. Es un líder con orientación a las metas, su estilo de motivación es conductista a través de recompensas o sanciones. Dicho estilo de liderazgo, aunque puede ser muy efectivo, también puede contribuir al aumento del estrés laboral y a la desmotivación de los empleados.

### **Liderazgo e innovación en las organizaciones que aprenden**

Las dificultades que afrontan las organizaciones sufren las influencias de los modelos mentales y las relaciones que existen en el sistema. Si se quiere mejorar un sistema organizacional, antes de cambiar las reglas o normas, es necesaria averiguar cómo piensan y actúan los individuos colectivamente (Senge & Cambron-McCabe, 2002). En este ensayo, se analizan enfoques y buenas prácticas en las organizaciones en el marco del liderazgo, el aprendizaje organizacional y la innovación.

Como se ha visto previamente, el líder es una persona que tiene la capacidad de influir en otras personas (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014). La finalidad del líder es propiciar la cooperación de un grupo que está orientado a servir a los intereses de ese grupo (Allayarova, Kalashnikova, & Moiseenko, 2015). En términos de habilidad, el líder es capaz de infundir un sentido de misión y de logro, impulsando a sus seguidores hacia una meta colectiva más allá del interés individual (Godoy & Bresó, 2013). En términos generales, integra equipos motivados para planear, ejecutar los requerimientos y alcanzar las metas, teniendo en cuenta las características personales de cada individuo. En este proceso el líder transformacional motiva el desarrollo de habilidades del los miembros del equipo de trabajo.

De todos los tipos de liderazgo, el transformacional, reúne las condiciones ideales para la motivación, el empoderamiento, el uso de los valores morales y el alcance de metas mayores (Godoy & Bresó, 2013; MacGregor 2012; Noureddine, 2015; Portalanza, 2013; van der Voet, 2014). El líder de hoy debe ser un líder transformacional que le imprima a la organización un sentido de servicio, de justicia, de colaboración y de cambio de actitud en busca de bienes mayores (Greenleaf, 1977; Mendoza Martínez, Uribe Prado & García Rivera, 2014). Los líderes deben trabajar para motivar y desarrollar el cambio en las organizaciones (Wilson, 2014) creando una cultura de una organización que aprende (Lindberg & Meredith, 2012). Al respecto, Senge (2012, p. 24) afirma que “una organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro”, lo cual se logra a partir del pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y equipos de aprendizaje. Estos aspectos requieren de un pensamiento crítico para poder comprender, evaluar, adaptar y aplicar los resultados a situaciones prácticas (Austin, 2008; Ohlemilier, 2005). En términos de Austin (2008), una organización que aprende propicia el aprendizaje continuo y colaborativo, lo cual conlleva a adquirir y transferir conocimientos de manera sistemática.

A partir de procesos de aprendizaje, aumenta la posibilidad organizacional de innovar. Según Jacka (2014) “la innovación puede ser definida como la creación de valor para el cliente mediante la implementación de nuevas ideas” (p. 50). Para crear dicho valor, la innovación está estrechamente relacionada con la creatividad (Austin, 2008; Jacka, 2014; Senge & Cambron-McCabe, 2002), requiere de capacitación para que dar frutos y debe ser el resultado de la combinación adecuada de personalidades (Jacka, 2014). En este sentido, es evidente el rol del líder transformacional en su actividad de motivación e implicación de los seguidores.

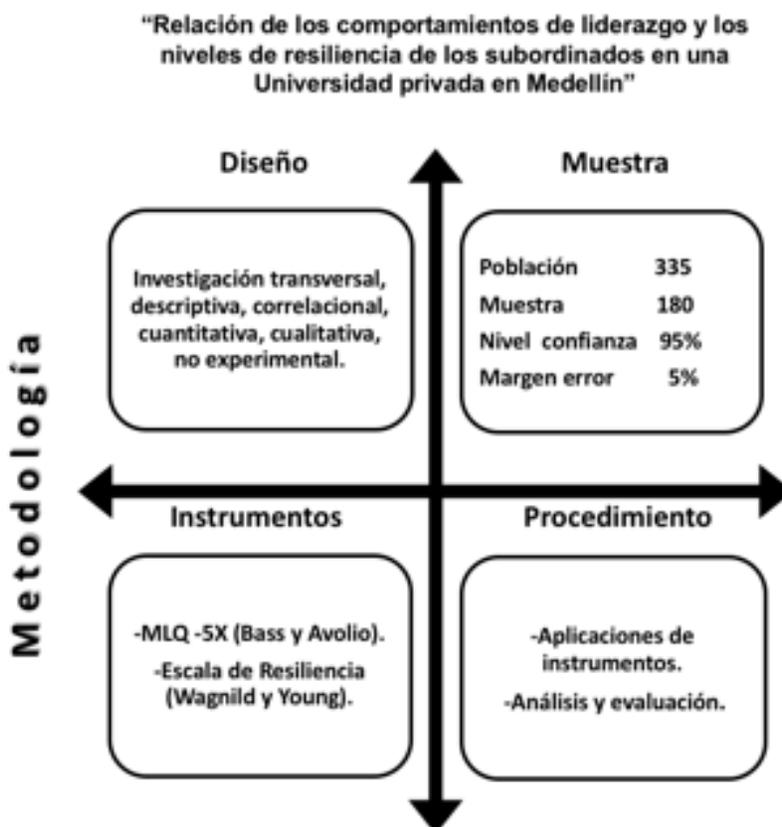
Por otro lado, la innovación ha trascendido el ámbito interno de la organización. En primer lugar, porque cada vez se involucra más a los clientes en los procesos de creación de valor, los cuales proporcionan información sobre sus gustos y necesidades, así como sobre productos y servicios que no cumplen con sus expectativas de consumo (Blättel-Mink, 2014). En segundo lugar, porque, las organizaciones, centrándose en algunos aspectos "verdes", pueden innovar en bienes y servicios que deriven en la preservación de los recursos naturales (Gerstlberger, Praest Knudsen, & Stampe, 2014). Y en tercer lugar, porque los productos y servicios que provengan de

organizaciones que son amigables con el medio ambiente, son cada vez más aceptados por la comunidad y los consumidores (Leal, 2005).

Entre los postulados de Senge (2012) y los principios del liderazgo transformacional se pueden encontrar algunas similitudes. Para Senge (2012), la organización es producto de cómo piensan y actúan sus miembros, a la vez que expresa que el problema no está en las reglas o normas, sino en los modelos mentales. Por lo tanto, antes de cambiar la estructura formal de la organización, es necesario cambiar la forma cómo piensan y actúan sus miembros, siendo este cambio el campo de acción del liderazgo transformacional, el cual crea las condiciones para la colaboración, el empoderamiento, la rectitud y el alcance de mejores ideales (Godoy & Bresó, 2013; MacGregor 2012; Noureddine, 2015; Portalanza, 2013; van der Voet, 2014). A partir de lo analizado hasta aquí, se puede inferir que todo proceso de liderazgo transformacional genera compromisos, avances y logros, los cuales se traducen esencialmente en contar con equipos de trabajo más conscientes y más capacitados en el conocimiento de los procesos organizacionales.

### Capítulo III: Abordaje metodológico

A continuación se describe el proceso para desarrollar la, en la cual se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas. En principio se aplican dos escalas, las cuales posteriormente se correlacionaran. La primera escala busca medir el comportamiento de liderazgo de los directivos, la segunda escala mide los niveles de resiliencia de los colaboradores. Con los resultados obtenidos medirá el nivel de correlación entre el liderazgo de los directivos y la resiliencia de los colaboradores. El instrumento se aplicará en una Universidad privada en Medellín (Colombia).



*Figura 4. Diseño estructural de la metodología de la investigación*

Fuente: elaboración propia.

### **Diseño**

Dado lo anterior, el estudio es de carácter transversal a partir de la aplicación de una encuesta en formato digital, la cual será aplicada a la muestra objeto de estudio durante un tiempo estimado de un mes, específicamente el mes de enero de 2018. Este proceso se desarrolla con el apoyo del área de gestión humana. Adicionalmente, el estudio es descriptivo dado que busca identificar tanto las características de liderazgo de los directivos de la Universidad, como también los niveles de resiliencia de los colaboradores en distintas divisiones organizacionales. Finalmente, el estudio es correlacional y no experimental, es decir que busca determinar y describir las posibles relaciones entre el liderazgo y el nivel de resiliencia. En el presente estudio no se busca manipular ni controlar las variables, por lo tanto no es experimental. Este último aspecto implica la aplicación de análisis multivariante, en este sentido, para identificar el modelo estadístico apropiado se hace un análisis de normalidad y homoscedasticidad, estos resultados indicaran si el modelo de análisis es paramétrico o no paramétrico.

### **Participantes**

El proyecto se desarrolla en una universidad privada localizada en la Ciudad de Medellín. La población está conformada por directivos de nivel estratégico o superior, del nivel táctico o medio y del nivel operativo, a la cual corresponden 335 personas. El tamaño de la muestra de 180 trabajadores, distribuidos en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, la cual corresponde al 54% de la población, considerándose esta una medida representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error 5%. El muestreo se realizará de manera aleatoria, entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

### **Instrumentos**

#### **MLQ 5X Corto.**

A nivel internacional, la transformación y la transacción se encuentran entre los estilos de liderazgo más frecuentemente estudiados en los últimos 30 años. La escala MLQ propuesta por Avolio (2011) y Bass & Avolio (1998), es reconocida internacionalmente como una medida válida de liderazgo y traducido a muchos idiomas. Varios metanálisis proporcionaron evidencia de la validez de liderazgo transformacional relacionada con el criterio, medida por el MLQ. La versión más reciente es el MLQ-5X, que consta de 45 ítems que preguntan sobre el liderazgo

transformacional. En múltiples estudios se han valorado las propiedades psicométricas del Cuestionario. En términos generales, la confiabilidad de este instrumento ha sido corroborada en diferentes estudios, consistentemente mostró un impacto positivo en los criterios de rendimiento tanto subjetivos como objetivos con Alfas de Cronbach por encima de 0.90 (Berger, Yopez, Gómez Benito, Quijano, & Brodbeck, 2011; Góngora & Castro Solano, 2011; Oliveira Fonseca & Barreiros Porto, 2013; Rita Berger, Joan Guardia, & Soria, 2012; Simões, Oliveira, Lima, Viera, & Nogueira, 2010). En el presente estudio se aplicará la versión del MLQ 5X traducida y adaptada al español en sus dos locuciones: líder (Anexo 1) y clasificador (Anexo 2), cuya consistencia interna obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.97. En la Tabla 3, se aprecian los cinco factores que componen la escala de liderazgo total y sus respectivos valores de confiabilidad.

Tabla 3. *Estadísticas de confiabilidad multifactorial de liderazgo. Análisis de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Variable	N de elementos (ítems)
,947	Multifactorial de liderazgo	45
,952	Liderazgo Transformacional	20
,844	Liderazgo Transaccional	8
,828	Comportamiento Pasivo/Evitador	8
,945	Desempeño Organizacional	9

Fuente: construcción propia

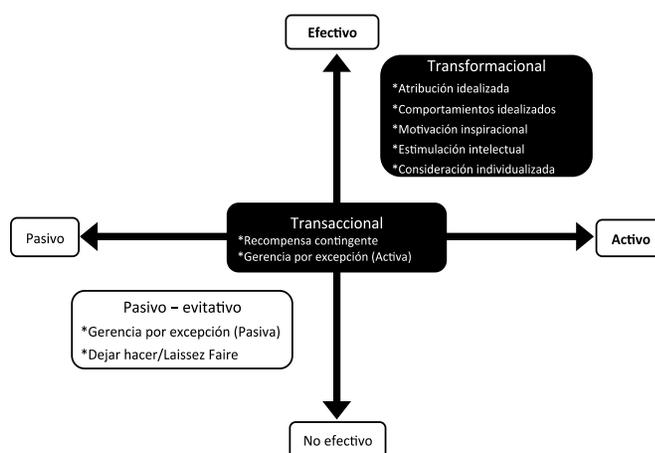
Las variables de estudio son medidas a partir de una escala donde los participantes determinan sus percepciones. Inicialmente valoran las actitudes y desempeño del líder, en segunda instancia se establece la influencia del liderazgo en los subordinados. La escala corresponde a preguntas cerradas con respuestas tipo Likert de cero 0, que corresponde a ‘nunca’, a 4, que corresponde a ‘frecuentemente’.

El instrumento MLQ estudia el liderazgo de los directivos en función a las características o dimensiones que promueve el liderazgo transformacional, la capacidad de lograr objetivos (beneficio mutuo) que identifica el liderazgo transaccional y los niveles de disonancia que identifica el comportamiento Pasivo/Evitador y su impacto en los grupos de interés. Las características del liderazgo transformacional estarían entre los valores de 3 a 4 en la escala del

presente estudio. Las características del liderazgo transaccional estarían entre 1 y 2. Finalmente, las características del estilo Pasivo/Evitador se encuentran entre los valores 0 y 1.

Dado lo anterior, es necesario entender en que consiste cada uno de los estilos de liderazgo. Un líder transformacional posee un carisma que estimula a sus colaboradores y los compromete con la visión y las metas, infunde admiración y respeto al mostrar un comportamiento íntegro. Para un líder carismático el cambio no es un problema es la oportunidad de innovar, ve oportunidades para corregir cuando se le presentan amenazas, no es conformista con un status quo y busca mejorar su entorno (Bracho-Parra & García-Guiliany, 2013). Por otra parte, el liderazgo transaccional, se basa en premiar a los subordinados cuando estos alcanzan las metas propuestas, además de minimizar los riesgos que puedan surgir. En conclusión en el liderazgo transaccional es significativa la cultura de la empresa como estímulo para la innovación (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013)

Bass & Avolio (1998) propusieron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, encontrando que el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional suelen combinarse en las practicas empresariales de todo líder lo que vigoriza la cultura y la dinámica para promover el resultado de la eficacia organizacional. Según Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006), estas pueden aplicarse en un grado alto o bajo dependiendo la situación que se este presentando a nivel de la organización



*Figura 5. Continuo del Liderazgo de Rango Total.*

Fuente: adaptado de Avolio (2011)

Tabla 4. *Características del liderazgo de Rango Total*

Comprende el Liderazgo Transformacional, el Liderazgo Transaccional, y el Comportamiento Pasivo/Evitador.					
<b>Liderazgo Transformacional</b>			<b>Liderazgo Transaccional</b>		
Orienta sus esfuerzos a causas trascendentales como el desarrollo de personas y de su entorno. El líder es un ejemplo a seguir en función de su integridad y valores. Se caracteriza por una gestión de largo plazo.			Orienta sus esfuerzos al logro de objetivos en función de incentivos.		
Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Consideración Individual	Influencia Idealizada	Gerencia Activa	Rec. Cont.
El líder invita a sus seguidores, aporta nuevas ideas, mejoras de procesos, creativos.	El líder busca el compromiso de sus seguidores con la organización en función de la visión compartida.	El líder orienta a sus seguidores, forma y entrena, delega, empodera, identidad en busca de lograr resultados trascendentales.	El líder es un ejemplo a seguir en función de su escala de valores, es decir, debe ser coherente en lo que dice y hace.	El líder participa en el desempeño de su área, en busca de alcanzar mayor producción.	El líder está centrado en lograr sus metas, objetivos más no en sus seguidores.
<b>Comportamiento Pasivo/ Evitador</b>					
Gerencia Pasiva			Laissez-Faire		
El líder esta presente físicamente, pero ausente en la realidad de la organización.			Dejar hacer. El líder no se involucra en la gestión de la organización.		

Fuente: elaboración propia a partir de Bass y Avolio (1991).

### **Escala de Resiliencia**

Para la evaluación de la resiliencia existen múltiples escalas adecuadas para diferentes ámbitos, entre estas, las más utilizadas se encuentran: la Escala de Resiliencia-RS de Wagnild y Young (1993); la Brief Resilience Scale-BRS de Smith et al (2008); la BRS-PC, que es una adaptación de la BRS para evaluar los problemas de comportamiento de los hijos; la Adolescent Resilience Scale-ARS, entre otras (Cabanyes Truffino, 2010; Cantero-García & Alonso-Tapia, 2018; Limonero et al., 2014). Se determinó que la versión en español del instrumento Escala de resiliencia-RS es el mejor, debido a su nivel confiabilidad con un Alfa de Crombach de 0,93, por la validez representada en los factores que la componen y por la efectividad presentadas en varios estudios de poblaciones adultas (Ahern, Kiehl, Lou Sole, & Byers, 2006).

Tabla 5. *Estadísticas de confiabilidad Resiliencia. Análisis de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Variable	N de elementos (ítems)
,887	Resiliencia	25
,828	Perseverancia	7
,763	Confianza en sí mismo	7
,619	Independencia	3
,561	Aceptación de sí mismo y vida	4
,486	Vida con propósito	4

Fuente: construcción propia

La medida de confiabilidad general para la variable Resiliencia según Cronbach es 0,887 lo que nos indica una alta consistencia interna entre los ítems de la escala. La escala esta conformada por 25 ítems de respuesta cerrada con opciones Likert de 1 al 7, donde 1=totalmente en desacuerdo u 7=totalmente de acuerdo. Está adaptada por dos grandes factores: competencia personal y aceptación de sí mismo y de la vida, las cuales comprenden la ecuanimidad, perseverancia, confianza en sí mismo, satisfacción personal y sentirse bien solo, como características de la resiliencia. La escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993), analiza las características de resiliencia de los colaboradores, es decir, los niveles de capacidad de volver a una situación normal luego de una situación en particular crítica y su impacto en los grupos de interés. Los puntajes están en un rango que va de 25 a 175, en donde el valor superior a 147 será alto, entre 121 y 146 será medio y será bajo inferior a 121.

### **Variabes sociodemográficas.**

Se elaboró un cuestionario de registro para recolectar los datos relativos a sexo, edad, convivencia en pareja, número de hijos, nivel de educación, nivel socio económico, antigüedad en la organización, tipo de cargo, cantidad de personal a cargo, estado civil.

### **Resultados esperados**

En la presente sección se observa, describe, relaciona y analiza las actuaciones de los líderes y el nivel de capacidad que tienen sus colaboradores para sobreponerse a lo adverso en una Universidad

privada de Medellín, en función de sus características sociodemográficas y su incidencia en el desempeño organizacional.

En consecuencia con lo anteriormente expuesto la presente sección comprende la descripción de la muestra de estudio dependiendo de sus rasgos sociodemográficos de los participantes, así como la descripción de los comportamientos de liderazgo de los directivos en función de la percepción de sus colaboradores, considerando sus características sociodemográficas. Asimismo la descripción de los niveles de Resiliencia de los colaboradores. Luego se analiza la correlación entre las dos variables. Además se analizan las características sociodemográficas en función de los comportamientos en los líderes y los niveles de Resiliencia que tienen los colaboradores. Dado el análisis de las variables de estudio en la presente investigación, permitirá contribuir a validar las hipótesis y sus sugerencias y contribuciones a la perdurabilidad, desempeño organizacional.

### **Descripción de la muestra de estudio**

Ésta, es compuesta por 180 colaboradores en una Universidad privada de Medellín. La misma representa el 54% del total de colaboradores, su confiabilidad alcanzo un 95%, y un margen de error del 5%. A continuación esta la descripción de la muestra en estudio considerando sus características sociodemográficas.



Figura 6. Distribución de la muestra segmentada por género

Fuente: construcción propia

---

### **Descripción**

La distribución de los participantes segmentada por género está representada por una mayor participación de mujeres en 8% con respecto a los hombres.

---



Figura 7. Distribución de la muestra segmentada por edad

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La distribución de los participantes segmentada por edad está predominada por una mayor participación de colaboradores entre 40 y 49 años y colaboradores entre 30 y 39 años

---



Figura 8. Distribución de la muestra segmentada en función de vivir con su pareja

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

En la muestra predomina una mayor participación de colaboradores que conviven con su pareja.

---



Figura 9. Distribución de la muestra segmentada en función con hijos

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

En la figura muestra que predominada por una mayor participación de colaboradores sin hijos.

---



Figura 10. Distribución de la muestra según el nivel educativo

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La distribución de los participantes segmentada según el nivel educativo está predominada con altos niveles de educación superior en los colaboradores, particularmente con estudios de maestría y especialización.

---

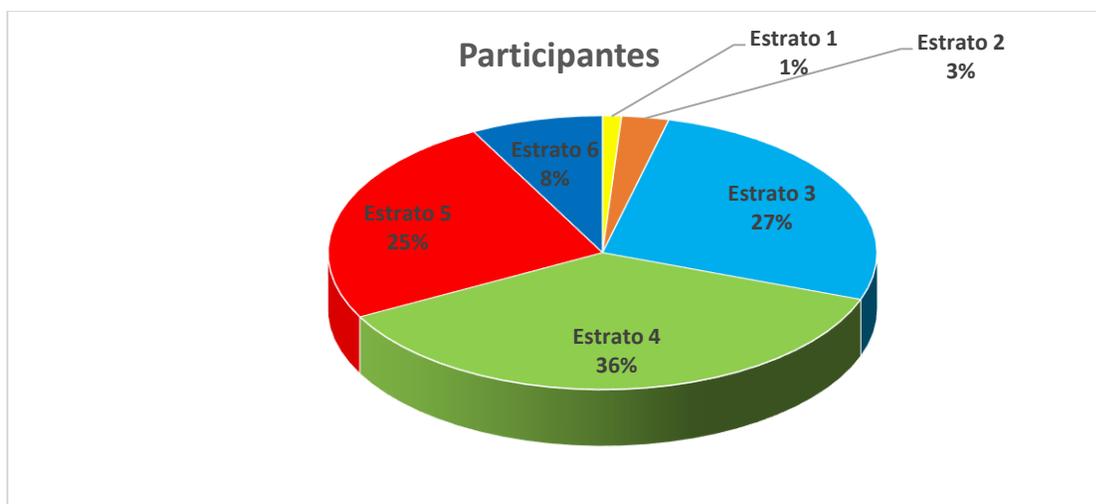


Figura 11. Distribución de la muestra segmentada por estrato socioeconómico

Fuente: construcción propia



Figura 12. Distribución de la muestra segmentada por tiempo de trabajo

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La distribución de la muestra está predominada con colaboradores con un tiempo de servicios entre 6 a 10 años y más de 10 años, lo que indicaría un alto compromiso con la organización.

---

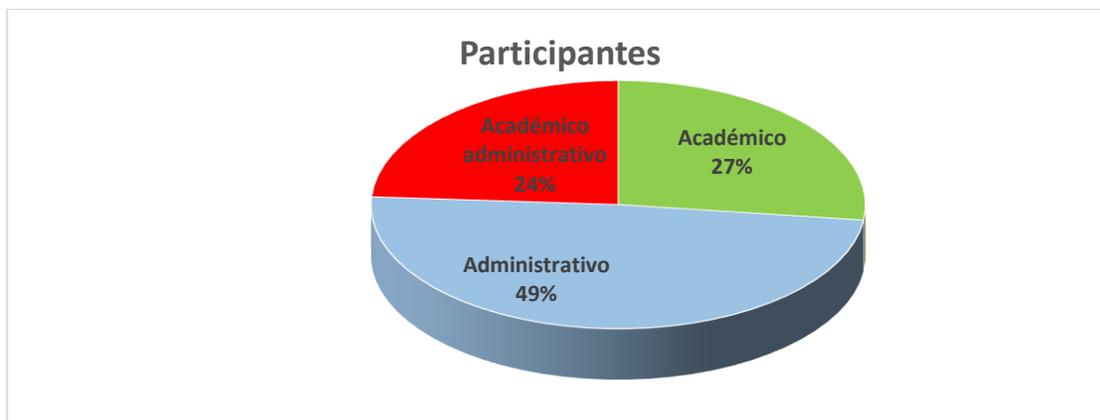


Figura 13. Distribución de la muestra segmentada según el tipo de cargo que desempeña

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La distribución de los participantes segmentada según el tipo de cargo está predominada por funciones de carácter Administrativo.

---

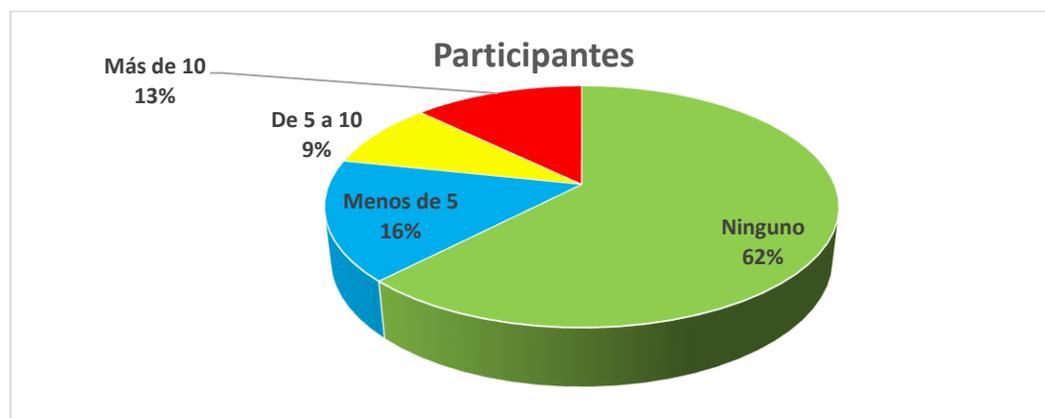


Figura 14. Distribución de la muestra segmentada según el número de personas a cargo

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La distribución de los participantes segmentada según el tipo de cargo está predominada por colaboradores no tienen personal a cargo, lo que indicaría que existe un buen proceso de delegación de funciones y un buen desempeño de funciones.

---

## Capítulo IV: Resultados del estudio

### Descripción de los tipos de comportamientos de liderazgo de la muestra de estudio

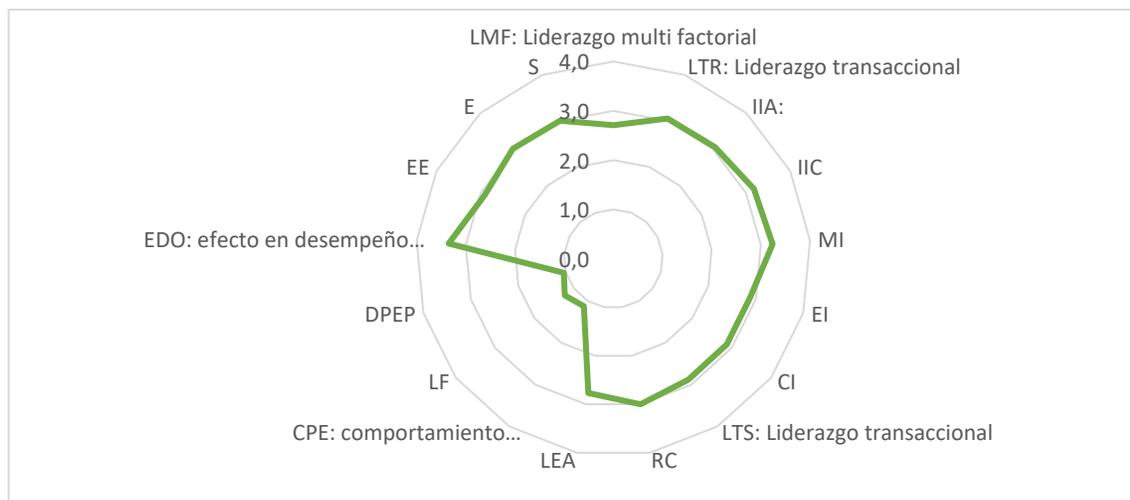


Figura 15. Resumen descriptivo de la variable multifactorial de liderazgo

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los resultados al aplicar el instrumento MLQ-5X del estudio de la muestra en la tabla 7; acorde a los comportamientos de liderazgo, a nivel de variables de primer orden y segundo orden del instrumento de medición.

Tabla 6. *Análisis descriptivo del MLQ-5X por variables de liderazgo*

Sigla	Variables	Frecuencia %					Estadísticos		
		0	1	2	3	4	Media	Desviación estándar	Simetría
LMF:	Liderazgo Multifactorial	-	2,8	25,6	69,4	2,2	2,71	0,55	-1,00
LTR:	Liderazgo Transformacional	-	5,0	16,1	38,3	40,6	3,05	0,77	-1,02
IIA:	Influencia Idealizada A.	,6	7,2	14,4	28,3	49,4	3,06	0,95	-1,01
IIC:	Influencia Idealizada C.	1,1	2,2	12,8	34,4	49,4	3,18	0,83	-1,20
MI:	Motivación Inspiracional	-	6,1	10,0	28,9	55,0	3,24	0,89	-1,27
EI:	Estimulación Intelectual	-	1,7	21,1	51,1	26,1	2,88	0,66	-0,42
CI:	Consideración Individual	1,1	6,7	18,3	37,8	36,1	2,88	0,95	-0,82
LTS:	Liderazgo Transaccional	,6	3,3	21,7	47,2	27,2	2,88	0,78	-0,74
RC:	Recompensa Contingente	,6	6,1	17,8	31,7	43,9	3,00	0,92	-0,80
LEA:	Dirección por Excepción A.	,6	3,9	27,8	42,2	25,6	2,77	0,80	-0,46
CPE:	Comportamiento Pasivo/Ev.	21,1	47,8	23,3	7,2	,6	1,13	0,80	0,65
LF:	Laissez-Faire	33,3	30,0	26,1	10,0	,6	1,23	0,87	0,52
DPEP:	Dirección por Excepción P.	20,0	40,6	29,4	8,3	1,7	1,04	0,93	0,62
EDO:	Efecto Desempeño O.	1,1	8,3	11,7	23,3	36,1	3,35	1,12	-0,90
EE:	Esfuerzo Extra	3,9	12,2	14,4	27,2	42,2	2,91	1,13	-0,93
E:	Efectividad	1,1	6,7	16,1	30,0	46,1	3,02	0,96	-0,99
S:	Satisfacción	,6	7,8	12,8	28,3	50,6	3,00	1,01	-0,87

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente tabla describe los resultados obtenidos del MLQ-5X en una escala de 0 a 4 puntos para evaluar los estilos de liderazgo. Se encontró que los colaboradores perciben un alto nivel de comportamiento de liderazgo transformacional y bajos niveles de comportamiento pasivo/evitador, esto indica una influencia por parte de los líderes comprometidos con las personas y la organización.

Es importante precisar que la percepción de los colaboradores es alta, lo cual es positivo, debido a que refleja que en dicha casa de estudios sus directivos se caracterizan con contar con competencias de inteligencia emocional y valores, lo cual permite que los colaboradores tengan un alto compromiso con la organización, empoderamiento con la misma y por ende mostrar un buen desempeño organizacional.

Tabla 7. Escala para medir la variable Liderazgo (MLQ-5X)

Variable	Escala	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo total (multifactorial)	0 - 180	0-60	61-120	121-180
Liderazgo Transformacional: LTF	0 - 80	0-26	27-53	54-80
IIA	0 - 16	0-5	6-10	11-16
IIC	0 - 16	0-5	6-10	11-16
MI	0 - 16	0-5	6-10	11-16
EI	0 - 16	0-5	6-10	11-16
CI	0 - 16	0-5	6-10	11-16
Liderazgo Transaccional	0 - 32	0-11	11-22	23-32
RC	0 - 16	0-5	6-10	11-16
DPE-A	0 - 16	0-5	6-10	11-16
Comportamiento Pasivo / Evitador	0 - 32	0-11	11-22	23-32
DPE-P	0 - 16	0-5	6-10	11-16
LF	0 - 16	0-5	6-10	11-16
Efecto-Desempeño Organizacional	0 - 36	0-12	13-24	25-36
EE	0 - 12	0-4	5-8	9-12
E	0 - 16	0-5	6-10	11-16
S	0 - 8	0-3	4-6	7-8

Fuente: construcción propia

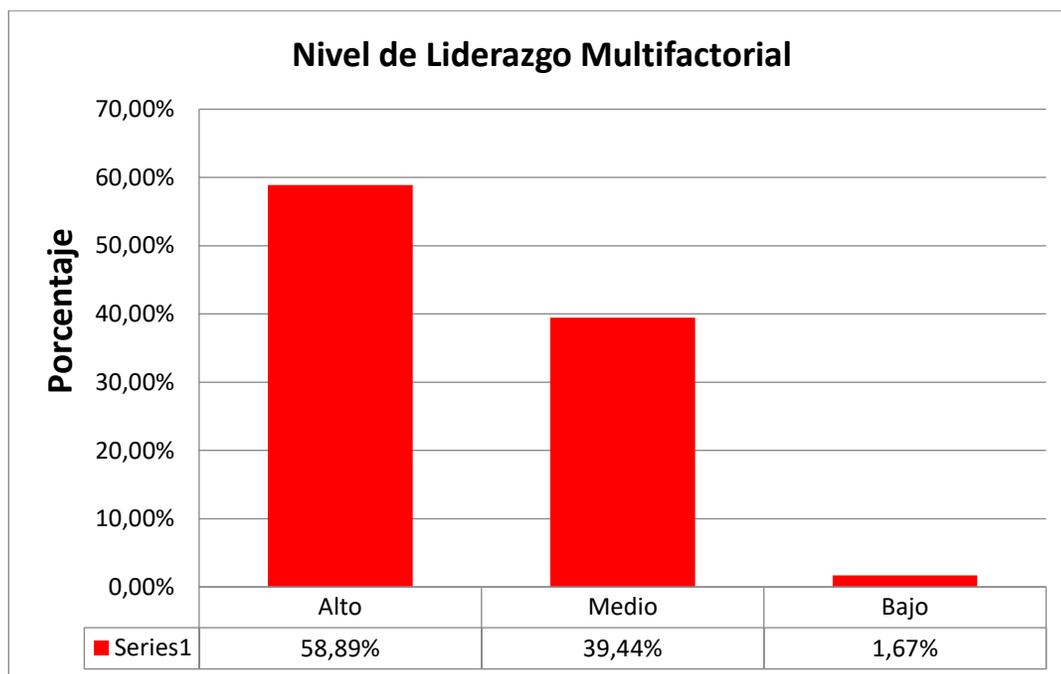


Figura 16. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Multifactorial

Fuente: construcción propia

### Descripción

La figura describe niveles de liderazgo Multifactorial en los directivos, gracias a la percepción de los colaboradores, en función a la escala de medición del instrumento MLQ-5X de acuerdo a la tabla 6, en la cual se observa altos niveles de liderazgo Multifactorial, lo cual es positivo porque los directivos de dicha casa de estudios influyen en sus colaboradores: compromiso organizacional en función de la visión de la organización, confianza, optimismo, clima emocionalmente positivo, en base a la integridad y valores de los líderes, que conlleve a la perdurabilidad de la organización, en donde, los colaboradores se sienten identificados con sus directivos como se puede mostrar en el alto porcentaje de permanencia (tiempo de servicios) de acuerdo a la figura 15, es decir, existe un alto compromiso con la organización y ello también se puede observar en los niveles altos de desempeño organizacional de los colaboradores, en lo concerniente a Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, de acuerdo a la tabla 6.

El liderazgo Multifactorial comprende: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Comportamiento Pasivo/Evitador. Es preciso señalar que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional son variables dependientes entre si y el Comportamiento Pasivo/Evitador es una variable independiente.

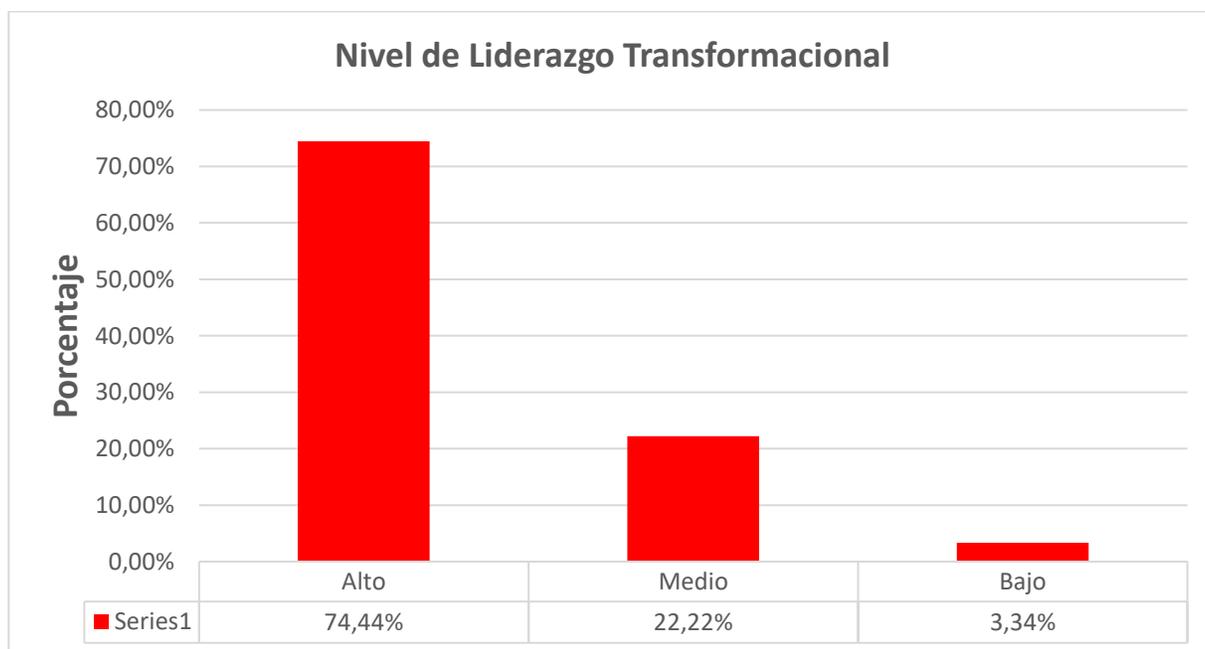


Figura 17. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Transformacional

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los niveles de comportamiento de liderazgo transformacional de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento MLQ-5X, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: predominan altos niveles de liderazgo transformacional, en donde los líderes transformacionales orientan sus esfuerzos a causas trascendentales como el desarrollo en las personas y de su entorno, con base a la integridad y valores del líder. Estos líderes generan en sus seguidores inspiración, optimismo, satisfacción, confianza. El liderazgo transformacional promueve la resonancia.

En la muestra en estudio el alto nivel de liderazgo transformacional, estaría asociado a un alto grado de compromiso organizacional de los seguidores con la organización, trabajo en equipo, empoderamiento, clima emocional positivo, son características del liderazgo transformacional; además, cabe mencionar otras como: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual.

Nota: los valores ideales de dichas características estarían entre 3 y 4, en un rango que va de 0 a 4.

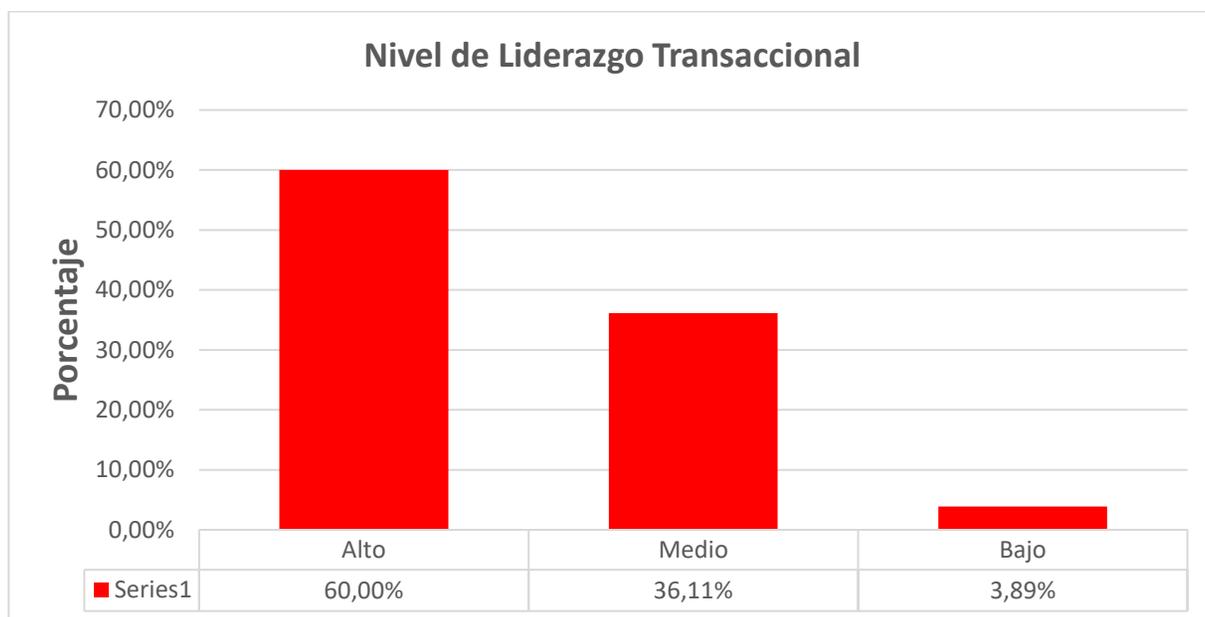


Figura 18. Niveles de Comportamiento de Liderazgo Transaccional

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los niveles de comportamiento de liderazgo transaccional de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento MLQ-5X, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: se hace evidente la frecuencia de ciertas conductas con altos niveles del liderazgo transaccional, en donde los líderes se caracterizan por motivar a sus seguidores en función de lograr un beneficio mutuo, mediante el otorgamiento de incentivos o premios. Es importante mencionar que este estilo de liderazgo se caracteriza por una gestión de corto plazo, en donde el líder busca aumentar la productividad a cambio de un bono a sus seguidores. Las características del líder transaccional: Gerencia por Excepción Activo, Recompensa contingente. Asimismo en dicha muestra de estudio se observa niveles medio de liderazgo transaccional, con la finalidad de potenciar las características del liderazgo transaccional anteriormente referidas. El estilo de liderazgo transaccional depende del transformacional

Nota: En el estilo de liderazgo transaccional, los valores ideales estarían:

Gerencia por Excepción Activo, valores menores a 1,5, en un rango que va de 0 a 4.

Recompensa Contingente, valores mayores a 2, en un rango que va de 0 a 4.

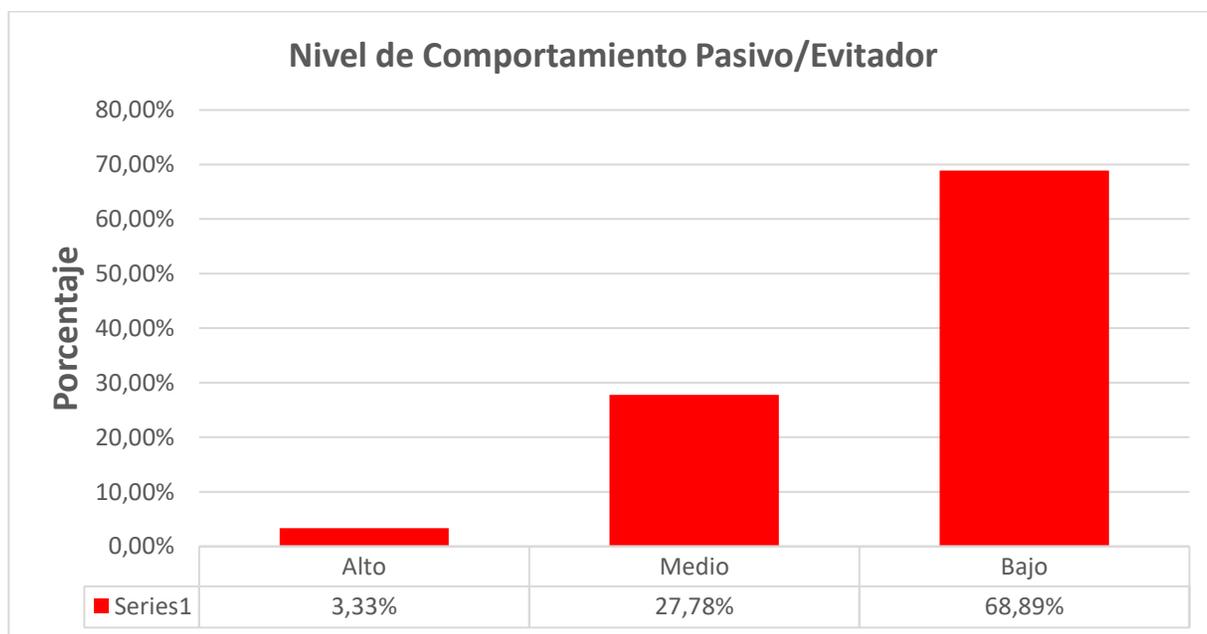


Figura 19. Niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador

Fuente: construcción propia

## Descripción

La presente figura describe los niveles de comportamiento del estilo Comportamiento Pasivo/ Evitador de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento MLQ-5X, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: se evidencia una frecuencia de ciertas conductas de Comportamiento Pasivo/ Evitador, en las que predominan bajos niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador, en donde los líderes de este estilo de liderazgo se caracterizan por estar presente físicamente, pero en la toma de decisiones se encuentran ausentes.

Asimismo se observa en la muestra de estudio, no predomina el estilo Comportamiento Pasivo/Evitador, lo cual es positivo debido a que representa un estilo de liderazgo que promueve la disonancia y representa una variable independiente. En tal sentido, se evidencia que los colaboradores desarrollan altos niveles de liderazgo transformacional, el mismo que contribuye a la perdurabilidad y a un mejor desempeño organizacional.

Las características del estilo de Comportamiento Pasivo/Evitador : Laissez-Faire (dejar hacer), Gerencia por Excepción Pasiva.

Nota: los valores del estilo de Comportamiento Pasivo/Evitador ideales estarían entre los valores 0 y 1, en un rango que va de 0 a 4.

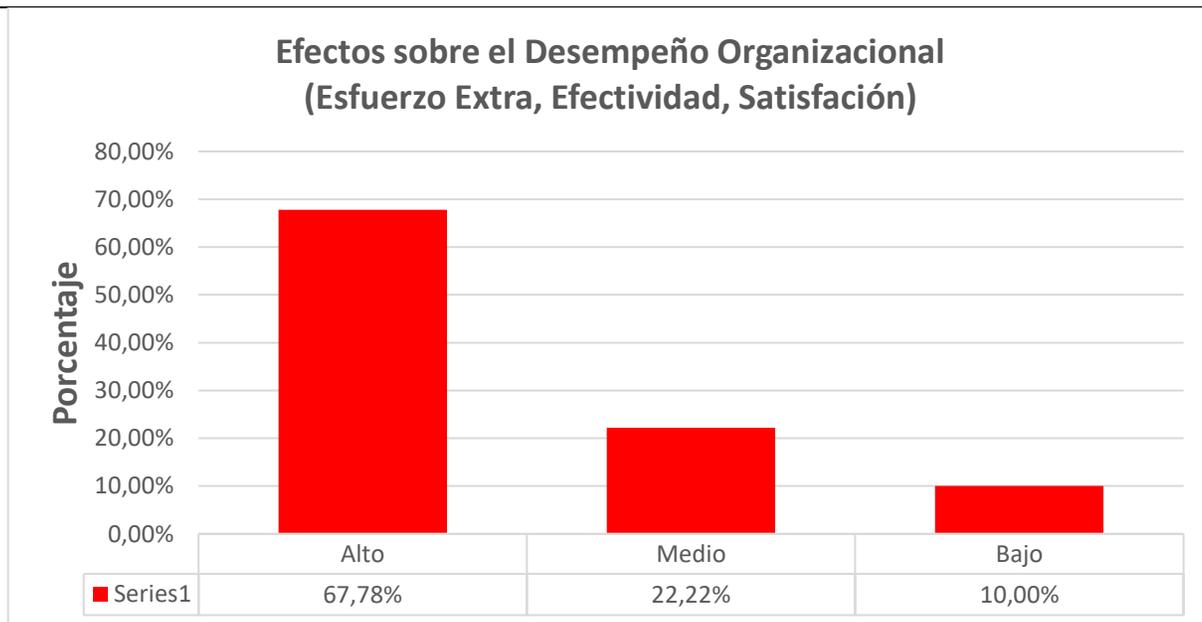


Figura 20. Niveles de Efectos sobre el Desempeño Organizacional

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los efectos sobre el Desempeño Organizacional: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción en función a los comportamientos de liderazgo de la muestra de estudio, de acuerdo a la escala de medición del instrumento MLQ-5X, se observa los efectos en los comportamientos de liderazgo sobre el Desempeño Organizacional, y que predomina altos niveles Esfuerzo Extra, en donde los líderes se caracterizan por motivar a sus seguidores en función de un compromiso organizacional a través de la visión compartida.

Asimismo se percibe, que predomina un alto nivel de Efectividad en los seguidores, lo cual es positivo debido a que las personas con mayores niveles de Efectividad tienen mayores posibilidades en asumir funciones de liderazgo, logro de objetivos, empoderamiento, ascender jerárquicamente, eficiencia, eficacia, compromiso organizacional.

También se observa en la muestra de estudio, predomina un alto nivel Satisfacción de los seguidores, lo cual es positivo debido a que las personas con mayores niveles de Satisfacción tienen mayores posibilidades de trabajar en equipo, empoderamiento, adaptarse a los cambios del entorno.

La Satisfacción de los seguidores esta caracterizado por un clima emocionalmente positivo, que se moviliza desde lo más profundo del ser humano.

### Descripción de los niveles de Resiliencia de la muestra de estudio



Figura 21. Resumen descriptivo de la variable Resiliencia

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los resultados al aplicar el instrumento, Escala de Resiliencia de la muestra, contemplada en la tabla 9, acorde a los niveles de Resiliencia en los colaboradores, a nivel de dimensiones, características, del instrumento mencionado.

Tabla 8. *Análisis descriptivo de la Escala de Resiliencia por dimensiones, características*

Sigla	Variables	Frecuencia %							Estadísticos		
		1	2	3	4	5	6	7	Media	D. E	Simetría
RS:	Resiliencia	,6	,6	1,1	18,3	60,6	18,9	,6	5,94	,778	-1,765
CP:	Competencia Personal	,6	,6	1,1	11,1	53,9	32,8	,6	6,15	,808	-1,949
PE:	Perseverancia	,6	,6	,6	8,3	51,1	38,9	,6	6,25	,790	-2,195
CS:	Confianza en sí Mismo	,6	1,1	1,1	7,8	44,4	45,0	,6	6,29	,855	-2,219
ID:	Independencia	1,1	5,0	30,6	63,3	-	-	-	3,56	,644	-1,434
AS:	Aceptación de sí Mismo.	,6	1,7	7,2	33,3	39,4	17,8	-	4,63	,952	-,569
EC:	Ecuanimidad	,6	5,6	25,6	40,6	21,1	6,7	-	3,96	1,01	,012
VP:	Vida con Propósito	,6	,6	7,2	30,0	46,7	15,0	-	4,67	,878	-,645

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente tabla describe los resultados obtenidos del instrumento Escala de Resiliencia en una serie de 7 puntos para medir los niveles de Resiliencia de los colaboradores; siendo estos, altos niveles de Resiliencia, lo cual es positivo, debido a que refleja que en dicha casa de estudios sus colaboradores poseen características altas de Resiliencia, lo cual permite que los colaboradores posean habilidades de competencia de inteligencia emocional, particularmente las relacionadas a la conciencia de uno mismo y conciencia social. Asimismo contar con habilidades de liderazgo, negociación, trabajo en equipo, iniciativa, que permiten un mejor desempeño organizacional. Dado que la Resiliencia capacita a una persona para superar los obstáculos que la vida le presenta y así lograr un buen desarrollo, mejorar su calidad de vida y ser competente en el entorno que se desenvuelve (Barranco, 2009)

Tabla 9. Escala para medir la variable Resiliencia (Escala de Resiliencia)

Variable	Escala	Bajo	Medio	Alto
Resiliencia	25-175	25-115	116-144	145-175
Porcentajes		3,3	31,1	65,6
Competencia Personal.	17-119	17-79	80-99	100-119
Porcentajes		2,2	20,6	77,2
Aceptación de sí M.	8-56	8-36	37-46	47-56
Porcentajes		45,0	44,4	10,0
Confianza en sí Mismo	5-35	5-23	24-29	30-35
Porcentajes		1,1	1,1	2,8
Vida con Propósito	5-35	5-23	24-29	30-35
Porcentajes		47,8	52,2	0
Ecuanimidad	5-35	5-23	24-29	30-35
Porcentajes		76,7	23,3	0
Perseverancia	5-35	5-23	24-29	30-35
Porcentajes		1,1	,6	2,2
Independencia	5-35	5-23	24-29	30-35
Porcentajes		100,0	0	0

Fuente: construcción propia

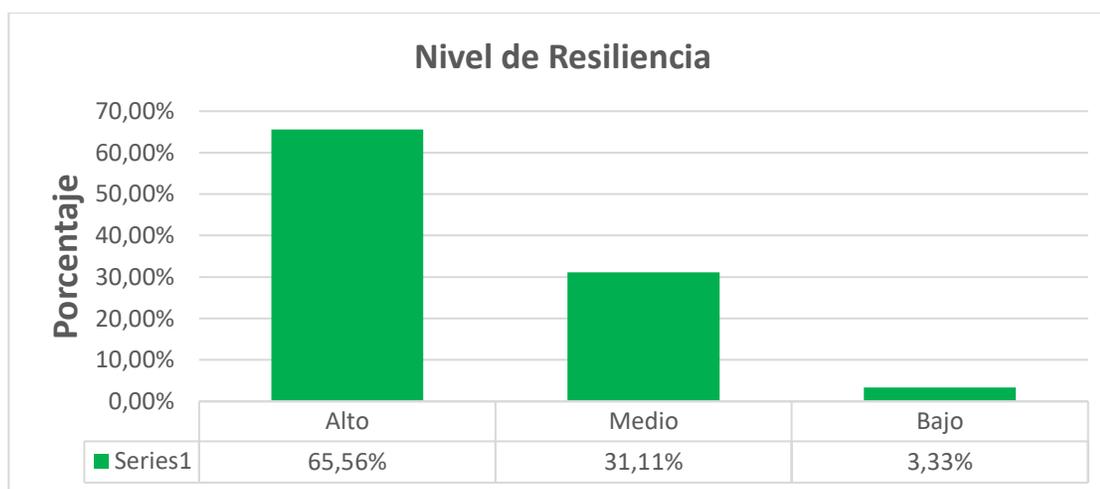


Figura 22. Niveles de Resiliencia

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los niveles de Resiliencia de los colaboradores de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento Escala de Resiliencia, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: se puede observar la frecuencia con la que se evidencia ciertas conductas de niveles de Resiliencia altos, en donde la Resiliencia se caracteriza por la capacidad humana de volver a una situación normal, después de una situación particular crítica. Es importante mencionar que la Resiliencia es estudiada como un rasgo.

Asimismo se observa en la muestra de estudio, predomina un alto nivel de Resiliencia de los colaboradores, lo cual es positivo debido a que las personas con mayores niveles de Resiliencia tienen mayores posibilidades de asumir funciones de liderazgo, negociación, cumplimiento de metas personales, cumplimiento de metas, objetivos de la organización y mejor desempeño organizacional.

Las dimensiones de la Resiliencia son: Competencia Personal, Aceptación de sí Mismo. Las características de la Resiliencia son: Perseverancia, Confianza en sí Mismo, Independencia, Ecuanimidad, Vida con Propósito.

Nota: los valores de Resiliencia estarían en un rango que va de 25 a 175, en donde el valor superior a 147 será alto, entre 121 y 146 será medio y será bajo inferior a 121.

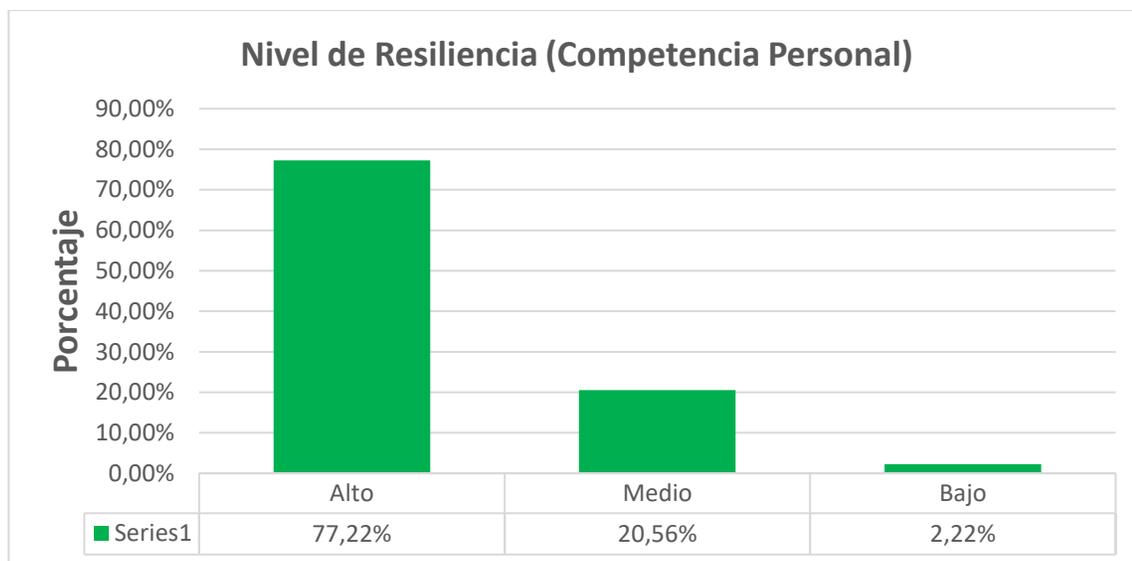


Figura 23. Niveles de Resiliencia (competencia personal)

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura describe los niveles de Resiliencia correspondiente a la dimensión de Competencia Personal de los colaboradores de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento Escala de Resiliencia, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: se puede observar la frecuencia con la que se evidencia ciertas conductas de niveles de Resiliencia, en la cual predomina altos niveles de Resiliencia correspondientes la dimensión de Competencia Personal, en donde la Competencia Personal representa una dimensión de la Resiliencia caracterizada por la Perseverancia, Independencia,

---

### Confianza en sí Mismo.

Asimismo se observa en la muestra de estudio, predomina un alto nivel de Resiliencia (Competencia Personal) de los colaboradores, lo cual es positivo debido a que las personas poseen habilidades de autoeficacia, empoderamiento, optimismo, energía, que se deriva particularmente de las características: Perseverancia y Confianza en sí Mismo, contribuyendo: eficacia, eficiencia, logro de objetivos, un mejor clima emocional, desempeño organizacional.

Nota: los valores de Resiliencia correspondiente a la dimensión de Competencia Personal estarían en un rango que va de 17 a 119, en donde el valor entre 100 y 119 será alto, entre 80 y 99 será medio y será bajo entre 17 y 79.

---

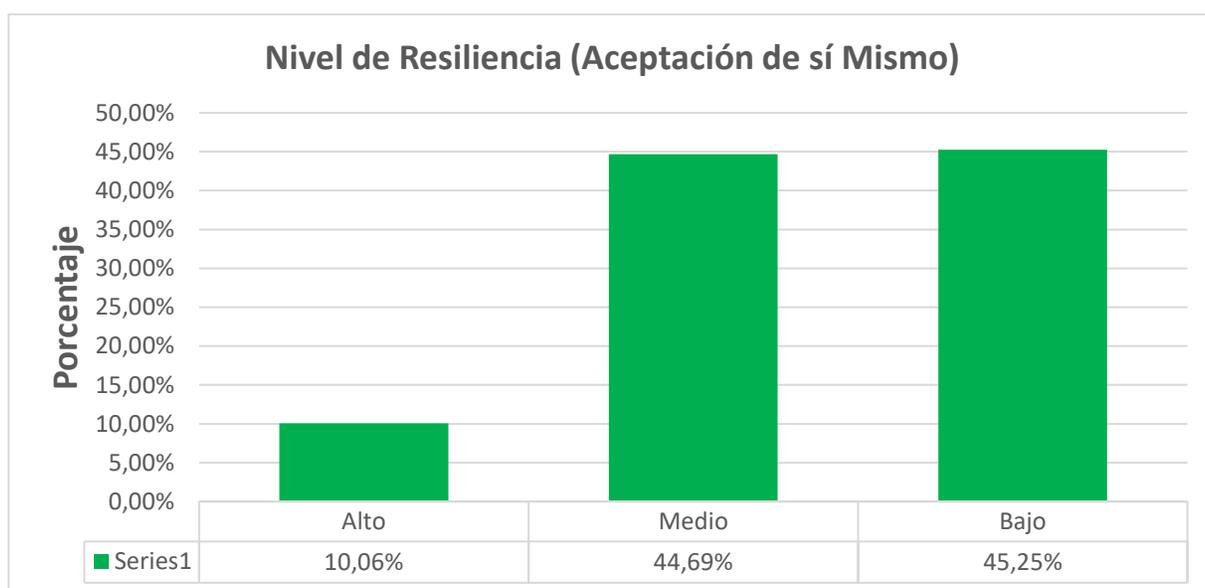


Figura 24. Niveles de Resiliencia (aceptación de sí mismo)

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

La presente figura describe los niveles de Resiliencia correspondiente a la dimensión de Aceptación de sí Mismo de los colaboradores de la muestra de estudio, en función a la escala de medición del instrumento Escala de Resiliencia, la cual determinó que los colaboradores de una Universidad privada en Medellín: se puede observar la frecuencia con la que se evidencia ciertas conductas de niveles de Resiliencia, en la cual predomina bajos niveles de Resiliencia correspondientes la dimensión de Aceptación de sí Mismo, en donde la Aceptación de sí Mismo representa una dimensión de la Resiliencia caracterizada por la Ecuanimidad y Vida con Propósito. Asimismo se

---

---

observa en la muestra de estudio, predomina un bajo nivel de Resiliencia (Aceptación de sí Mismo) de los colaboradores, en la cual se evidencia que se deben potenciar y/o mejorar dicha característica anteriormente mencionada. Finalmente, se observa en la muestra de estudio, predomina un medio nivel de Resiliencia correspondiente a la dimensión de Aceptación de sí Mismo en los colaboradores, queda evidente que se deben potenciar y/o mejorar dicha característica anteriormente mencionada.

Nota: los valores de Resiliencia correspondiente a la dimensión Aceptación de sí Mismo estaría en un rango que va de 8 a 56, en donde el valor entre 47 y 56 será alto, entre 37 y 46 será medio y será bajo entre 8 y 36.

---

### Descripción de la relación entre los comportamientos de liderazgo y niveles de Resiliencia.

Se estimaron la normalidad de la variable multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) y la variable Resiliencia (Escala de Resiliencia), para determinar el uso de técnica paramétrica o técnica no paramétrica.

Tabla 10. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> para la variable Liderazgo y sus subcategorías

		a. Corrección de significación de Lilliefors		
Variable		Estadístico	Gl	P-valor
Multifactorial	de	,117	180	,000
liderazgo				
Liderazgo		,127	180	,000
Transformacional				
IIA		,174	180	,000
IIC		,161	180	,000
MI		,212	180	,000
EI		,122	180	,000
CI		,131	180	,000
Liderazgo				
Transaccional		,121	180	,000
RC		,146	180	,000
DPEA		,136	180	,000
Liderazgo	Pasivo	,099	180	,000
Evitador				
DPEP		,095	180	,000
LF		,136	180	,000
Efectos sobre el desempeño organizacional				
CPE		,099	180	,000
CPELF		,136	180	,000
CPEDPEP		,095	180	,000

Fuente: construcción propia

### Descripción

El p-valor del multifactorial de liderazgo muestra un valor inferior al 5% (nivel de significancia), la variable no presenta evidencia estadística suficiente para asumir un comportamiento normal. Esto implica que se deben usar pruebas No paramétricas para probar hipótesis.

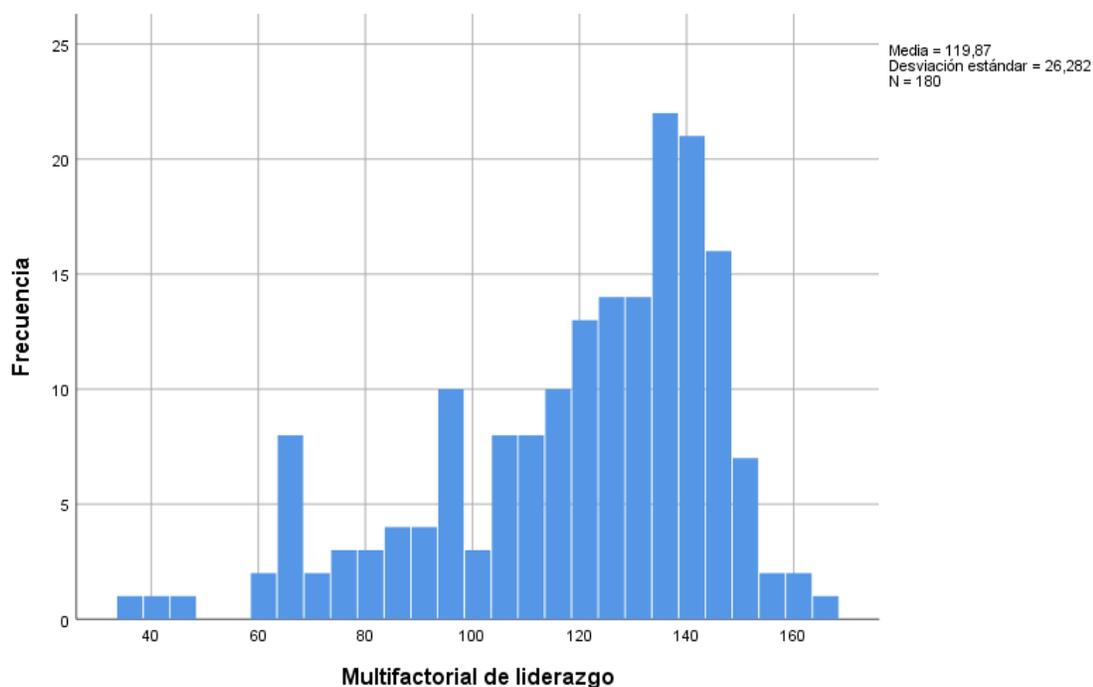


Figura 25.. Distribución para la variable multifactorial de Liderazgo en la prueba de normalidad

La presente figura muestra la distribución para la variable multifactorial de Liderazgo en la prueba de normalidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> para la variable Resiliencia

a. Corrección de significación de Lilliefors			
Variable	Estadístico	Gl	P-valor
Resiliencia	,104	180	,000
Competencia personal	,130	180	,000
Aceptación de sí mismo y la vida	,072	180	,025
Confianza en sí mismo	,175	180	,000
Vida con propósito	,115	180	,000
Ecuanimidad	,062	180	,090
Perseverancia	,141	180	,000
Independencia	,172	180	,000

Fuente: construcción propia

### Descripción

El p-valor de la variable Resiliencia muestra un valor inferior al 5% (nivel de significancia), la variable no presenta evidencia estadística suficiente para asumir un compromiso normal. Esto implica que se deben usar pruebas NO paramétricas para probar hipótesis. Sin embargo, la subcategoría ecuanimidad presenta un p-valor superior a 0,05, lo que muestra que no hay evidencia suficiente para negar la normalidad de la variable.

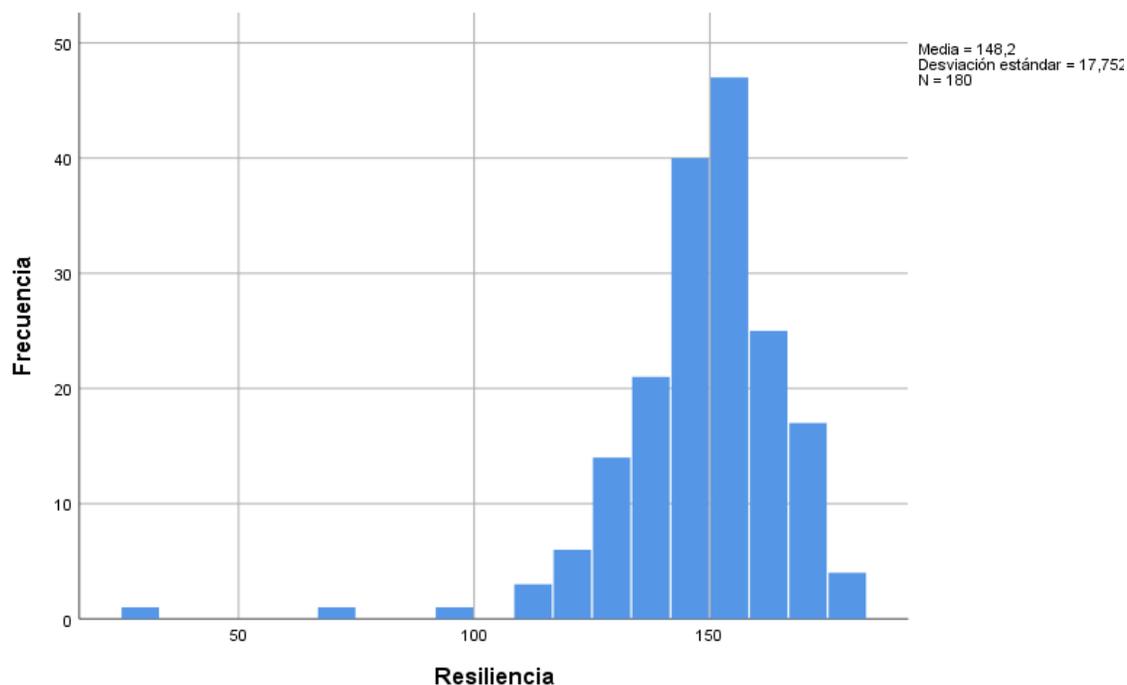


Figura 26. Distribución de la variable Resiliencia en la prueba de normalidad

Fuente: construcción propia

### Descripción

La presente figura muestra la distribución de la variable Resiliencia en la prueba de normalidad.

Fuente: elaboración propia.

## **Análisis de las variables sociodemográficas sobre los estilos en Liderazgo y niveles de Resiliencia.**

### **Prueba de hipótesis:**

En vista de que las variables no presentaron normalidad se aplicaran pruebas NO paramétricas para probar las hipótesis.

### **H4: A mayor nivel de resiliencia de los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos del liderazgo transformacional en sus directivos.**

Tabla 12. *Análisis cruzado entre los niveles de resiliencia en los trabajadores y el nivel de liderazgo transformacional en los directivos*

		Nivel de resiliencia					
		Bajo		Medio		Alto	
		fi	%	Fi	%	fi	%
Nivel de liderazgo transformacional	Bajo	0	0,0	1	50,0	1	50,0
	Medio	1	7,7	3	23,1	9	69,2
	Alto	0	0,0	11	33,3	22	66,7
Total		1	2,1	15	31,3	32	66,7

Fuente: construcción propia

Tabla 13. *Correlación entre los niveles de Resiliencia en los trabajadores y el Liderazgo Transformacional en los directivos*

	Valor	P-valor
Correlación de Spearman	,030	,840

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 4:

### **H4: A mayor nivel de resiliencia de los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos del Liderazgo Transformacional de sus directivos.**

Porque No existe relación entre los niveles de Resiliencia en los trabajadores y el nivel de liderazgo transformacional en los directivos, es decir, ninguna variable de Resiliencia en los trabajadores afecta el nivel de liderazgo transformacional en los directivos.

**H5: A menor nivel de resiliencia de los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos asociados al Liderazgo Transaccional de sus directivos.**

Tabla 14. *Correlación entre los niveles de Resiliencia en los trabajadores y el Liderazgo Transaccional en los directivos*

		Nivel de resiliencia					
		Bajo		Medio		Bajo	
		fi	%	fi	%	fi	%
Nivel de liderazgo transaccional	Bajo	0	0,0	2	66,7	1	33,3
	Medio	1	5,0	7	35,0	12	60,0
	Alto	0	0,0	6	24,0	19	76,0
Total		1	2,1	15	31,3	32	66,7

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 5:

**H5: A menor nivel de resiliencia en los trabajadores de una división mayor presencia de comportamientos asociados al Liderazgo Transaccional en sus directivos.**

Porque el nivel de Resiliencia en los trabajadores de una división NO se relaciona con los comportamientos asociados al liderazgo transaccional en sus directivos, es decir, ninguna de las variables de Resiliencia en los trabajadores afecta el nivel de liderazgo transaccional en los directivos.

**H6: La ausencia de liderazgo en una división correlaciona con bajos niveles de resiliencia de sus trabajadores.**

Tabla 15. Análisis cruzado entre el nivel de liderazgo en una división en los directivos sobre los niveles de Resiliencia en los trabajadores

		Nivel de resiliencia de los trabajadores						Total
		Bajo		Medio		Alto		
		fi	%	Fi	%	Fi	%	
Nivel de liderazgo de los directivos	Bajo	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2
	Medio	1	5,3	5	26,3	13	68,4	19
	Alto	0	0,0	9	33,3	18	66,7	27
Total		1	2,1	15	31,3	32	66,7	48

Fuente: construcción propia

Tabla 16. Correlación entre el nivel de liderazgo en los directivos de una división sobre el nivel de Resiliencia en los trabajadores

	Valor	P-valor
Correlación de Spearman	,028	,852

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 6:

**H6: La ausencia de liderazgo en una división se relaciona con bajos niveles de resiliencia de sus trabajadores.**

Porque el nivel de liderazgo en una división NO está relacionado con los niveles de Resiliencia en sus trabajadores, es decir, ninguno de los niveles de liderazgo en una división de los directivos, afecta los niveles Resiliencia en los trabajadores.

**H7: El nivel de resiliencia de los directivos guarda relación con su estilo de liderazgo y sus características sociodemográficas.**

Tabla 17. *Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia en los directivos con su estilo de liderazgo considerando sus características socio demográficas*

Demográfica	Prueba estadística	Valor	p-valor	Interpretación
<b>Sexo</b>				
Hombre	Correlación de Spearman	,113	,512	No existe correlación entre el nivel de liderazgo considerando sus características sociodemográficas de los directivos y su nivel de resiliencia.
Mujer	Correlación de Spearman	,104	,459	
<b>Edad</b>				
Menor de 30 años	Correlación de Spearman	,408	,242	
Entre 30 y 39 años	Correlación de Spearman	,255	,173	
Entre 40 y 49	Correlación de Spearman	,234	,251	
Entre 50 y 59	Correlación de Spearman	-,325	,140	
Mayor 60	Un solo individuo	1		
<b>Convivencia con pareja</b>				
Si	Correlación de Spearman	-,015	,912	
No	Correlación de Spearman	,358	,041	
<b>Tiene hijos</b>				
Si	Correlación de Spearman	,054	,711	
No	Correlación de Spearman	,187	,254	
<b>Título académico</b>				
Técnica	Un solo individuo	1		
Profesional	Correlación de Spearman	,467	,018	
Especialización	Correlación de Spearman	,027	,882	
Maestría	Correlación de Spearman	-,188	,346	
Doctorado	Correlación de Spearman	,500	,667	
<b>Estrato socioeconómico</b>				
1	No hay individuos	-		
2	Correlación de Spearman	,000	1,000	
3	Correlación de Spearman	,192	,368	
4	Correlación de Spearman	,174	,367	
5	Correlación de Spearman	-,213	,319	
6	Correlación de Spearman	-,250	,685	
<b>Años laborando</b>				
Menos de 3 años	Correlación de Spearman	,450	,070	
De 3 a 5 años	Correlación de Spearman	,079	,755	
De 6 a 10 años	Correlación de Spearman	,151	,409	
Más de 10 años	Correlación de Spearman	-,272	,221	
<b>Cargo</b>				
Administrativo	Correlación de Spearman	,095	,376	
<b>Personal a cargo</b>				
Ninguno	Correlación de Spearman	,193	,188	
Menos de 5	Correlación de Spearman	,390	,089	
De 5 a 10	Correlación de Spearman	-,586	,127	
Más de 10	Correlación de Spearman	-,220	,471	

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 7:

**H7: El nivel de resiliencia de los directivos guarda relación con su estilo de liderazgo y sus características sociodemográficas..**

Porque el nivel de Resiliencia de los directivos NO guarda relación con su estilo de liderazgo y sus características sociodemográficas, es decir, ninguna de los niveles Resiliencia en los directivos, afecta sus estilos de liderazgo en función de sus características sociodemográficas.

Es importante mencionar que en la tabla 18 se observa la correlación a nivel estadísticos de ambas variables, en donde los niveles de Resiliencia en los directivos en cuanto a dimensiones y características no tiene incidencia en sus estilos de liderazgo entre variables de primer y segundo orden considerando sus características sociodemográficas. En este análisis podríamos precisar que la correlación entre ambas variables, estas (variables) se comportan como variables independientes.

**H8: El nivel de resiliencia de los subordinados y sus características sociodemográficas guardan relación con la forma en que estos perciben el estilo de liderazgo del directivo.**

Tabla 18. *Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia de los subordinados considerando sus características sociodemográficas y el nivel de liderazgo del directivo*

Demográfica	Prueba estadística	Valor	p-valor	Interpretación
<b>Sexo</b>				
Hombre	Correlación de Spearman	,036	,848	No existe correlación entre el nivel de liderazgo de los directivos y su nivel de resiliencia considerando sus características sociodemográficas.
Mujer	Correlación de Spearman	,000	1,000	
<b>Edad</b>				
Menor de 30 años	Correlación de Spearman	-	-	
Entre 30 y 39 años	Correlación de Spearman	-,239	,454	
Entre 40 y 49	Correlación de Spearman	,081	,734	
Entre 50 y 59	Correlación de Spearman	,386	,241	
Mayor 60	Un solo individuo	-,500	,667	
<b>Convivencia con pareja</b>				
Si	Correlación de Spearman	,083	,682	
No	Correlación de Spearman	-,050	,830	
<b>Tiene hijos</b>				
Si	Correlación de Spearman	,098	,611	
No	Correlación de Spearman	,052	,832	
<b>Título académico</b>				
Técnica	Un solo individuo	-	-	
Profesional	Correlación de Spearman	-	-	
Especialización	Correlación de Spearman	,039	,899	
Maestría	Correlación de Spearman	-,099	,629	
Doctorado	Correlación de Spearman	,291	,484	
<b>Estrato socioeconómico</b>				
1	No hay individuos	-	-	
2	Correlación de Spearman	-	-	
3	Correlación de Spearman	-,093	,763	
4	Correlación de Spearman	-,296	,205	
5	Correlación de Spearman	,291	,484	
6	Correlación de Spearman	,612	,272	
<b>Años laborando</b>				
Menos de 3 años	Correlación de Spearman			
De 3 a 5 años	Correlación de Spearman	,115	,649	
De 6 a 10 años	Correlación de Spearman	-,262	,346	
Más de 10 años	Correlación de Spearman	,249	,390	
<b>Cargo</b>				
Administrativo	Correlación de Spearman			
<b>Personal a cargo</b>				
Ninguno	Correlación de Spearman	,062	,684	
Menos de 5	Correlación de Spearman	-	-	
De 5 a 10	Correlación de Spearman	-	-	
Más de 10	Correlación de Spearman	-	-	

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 8:

**H8: El nivel de resiliencia de los subordinados y sus características sociodemográficas guardan relación con la forma en que estos perciben el estilo de liderazgo del directivo.**

Porque el nivel de Resiliencia y sus características sociodemográficas NO guarda relación con la forma en que estos perciben el estilo de liderazgo del directivo, es decir, ninguna de los niveles Resiliencia de los subordinados afecta los estilos de liderazgo que perciben del directivo.

**H9: El nivel de resiliencia de los trabajadores puede predecirse a partir de los estilos de liderazgo y las características socio demográficas de los directivos.**

Tabla 19. *Análisis de correlación entre el nivel de Resiliencia de los trabajadores a partir de la percepción de los estilos de liderazgo considerando sus características sociodemográficas*

Demográfica	Prueba estadística	Valor	p-valor	Interpretación
<b>Sexo</b>				
Hombre	Correlación de Spearman	,113	,512	No existe correlación entre el nivel de liderazgo de los directivos y su nivel de resiliencia
Mujer	Correlación de Spearman	,104	,459	
<b>Edad</b>				
Menor de 30 años	Correlación de Spearman	,408	,242	
Entre 30 y 39 años	Correlación de Spearman	,255	,173	
Entre 40 y 49	Correlación de Spearman	,234	,251	
Entre 50 y 59	Correlación de Spearman	-,325	,140	
Mayor 60	Un solo individuo	1		
<b>Convivencia con pareja</b>				
Si	Correlación de Spearman	-,015	,912	
No	Correlación de Spearman	,358	,041	
<b>Tiene hijos</b>				
Si	Correlación de Spearman	,054	,711	
No	Correlación de Spearman	,187	,254	
<b>Título académico</b>				
Técnica	Un solo individuo	1		
Profesional	Correlación de Spearman	,467	,018	
Especialización	Correlación de Spearman	,027	,882	
Maestría	Correlación de Spearman	-,188	,346	
Doctorado	Correlación de Spearman	,500	,667	
<b>Estrato socioeconómico</b>				
1	No hay individuos	-		
2	Correlación de Spearman	,000	1,000	
3	Correlación de Spearman	,192	,368	
4	Correlación de Spearman	,174	,367	
5	Correlación de Spearman	-,213	,319	
6	Correlación de Spearman	-,250	,685	
<b>Años laborando</b>				
Menos de 3 años	Correlación de Spearman	,450	,070	
De 3 a 5 años	Correlación de Spearman	,079	,755	
De 6 a 10 años	Correlación de Spearman	,151	,409	
Más de 10 años	Correlación de Spearman	-,272	,221	
<b>Cargo</b>				
Administrativo	Correlación de Spearman	,095	,376	
<b>Personal a cargo</b>				
Ninguno	Correlación de Spearman	,193	,188	
Menos de 5	Correlación de Spearman	,390	,089	
De 5 a 10	Correlación de Spearman	-,586	,127	
Más de 10	Correlación de Spearman	-,220	,471	

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 9:

**H9: El nivel de resiliencia de los trabajadores puede predecirse a partir de los estilos de liderazgo y las características socio demográficas de los directivos**

Porque el nivel de Resiliencia de los trabajadores NO puede predecirse a partir de los estilos de liderazgo y las características sociodemográficas de los directivos, es decir, ninguna de los niveles Resiliencia de los trabajadores afecta o influye los estilos de liderazgo que perciben del directivo.

**Análisis de las variables sociodemográficas sobre los estilos de Liderazgo**

**H1: Los comportamientos de liderazgo presentan diferencias en virtud de las características socio demográficas del directivo.**

Tabla 20. *Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Multifactorial por sexo*

		¿Cuál es su sexo?				Total Fi
		Hombre		Mujer		
		fi	%	fi	%	
Nivel de liderazgo	Bajo	3	100,0	0	0,0	3
	Medio	25	35,2	46	64,8	71
	Alto	54	50,9	52	49,1	106
Total		82	45,6	98	54,4	180

Fuente: construcción propia

**Descripción**

La presente tabla no tiene diferencias significativas en el nivel de liderazgo, es decir, se observa que son más mujeres en una escala media de liderazgo, y que el nivel alto tiene la mayor representación de participantes en la muestra.

Tabla 21. *Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Transformacional por sexo*

		¿Cuál es su sexo?				Total Fi
		Hombre		Mujer		
		fi	%	fi	%	
Nivel de liderazgo	Bajo	6	100,0	0	0,0	6
	Medio	14	35,0	26	65,0	40
	Alto	62	46,3	72	53,7	134
<b>Total</b>		82	45,6%	98	54,4%	180

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La presente tabla no muestra diferencias significativas en el liderazgo transformacional, es decir, se observa que son más mujeres con un nivel medio y que son la mayoría de participantes en la muestra.

---

Tabla 22. *Análisis cruzado comparación del nivel de Liderazgo Transaccional por sexo*

		¿Cuál es su sexo?				Total Fi
		Hombre		Mujer		
		Recuento	%	Recuento	%	
Nivel de liderazgo	Bajo	6	85,7	1	14,3	7
	Medio	27	41,5	38	58,5	65
	Alto	49	45,4	59	54,6	108
<b>Total</b>		82	45,6%	98	54,4%	180

Fuente: construcción propia

---

### Descripción

---

La presente tabla no muestra diferencias significativas en el liderazgo transaccional, es decir, se observa que son más mujeres con un nivel medio y el nivel alto tienen la mayor representación de participantes en la muestra.

---

Dado que las variables de estudio son categóricas y no presentan un comportamiento normal se aplica la prueba no paramétrica de “U de Mann-Whitney, H de Kruskal-Wallis” (Gómez Gómez, Danglot-Banck, & Vega Franco, 2003) con el fin de confirmar estadísticamente las comparaciones de las tablas de contingencia previas.

Tabla 23. *Comparación de contingencia de Liderazgo por características sociodemográficas*

Hipótesis	Prueba estadística	Parámetro	P-valor	Explicación
H1sex1	U de Mann-Whitney	3499,5	,136	No existe diferencia estadística significativa entre el liderazgo multifactorial de las mujeres con respecto al de los hombres.
H1edu1	H de Kruskal-Wallis	3,281	,512	No existe diferencia estadística significativa entre el liderazgo multifactorial con los diferentes rangos de edades.
H1conv1	U de Mann-Whitney	3515,5	,463	
H1 edu1	H de Kruskal-Wallis	4,744	,315	
H1 estr1	H de Kruskal-Wallis	5,066	,408	
H1 tiem1	H de Kruskal-Wallis	,945	,814	
H1 carg1	H de Kruskal-Wallis	6,345	,042	
H1 pac1	H de Kruskal-Wallis	1,680	,641	

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 1:

**H1: Los comportamientos de liderazgo presentan diferencias en virtud de las características socio demográficas del directivo.**

Porque los comportamientos de liderazgo no presentan diferencias en virtud de las características sociodemográficas del directivo, es decir, ninguna de las variables sociodemográficas afecta el nivel de liderazgo del directivo.

En consonancia con lo anteriormente mencionado, podemos observar entre las características sociodemográficas del directivo: se evidencia que en todas la medidas (alto, medio, bajo) hay un mayor nivel de liderazgo Transformacional en las personas que se encuentran en los rangos de edades entre 30 y 59 años, quienes tienen una representación porcentual mayor en comparación con los niveles de liderazgo en los rangos menor que 30 años y mayor que 60 años. Asimismo se observa que aquella persona que convive con su pareja reflejan mayores unidades

porcentuales de liderazgo transformacional, en comparación con aquellas que no lo hace. Luego se observa que en el comportamiento de liderazgo multifactorial, en el nivel bajo hay una diferencia bastante significativa entre aquellas personas que tienen hijos y las que no, demostrando que aquellos que son padres demuestran un mayor nivel de liderazgo, en los niveles medio y alto no se encuentran diferencias significativas. Posteriormente se observa que las personas que cuentan con especializaciones y maestrías presentan mayor nivel de liderazgo multifactorial en comparación a aquellas que cuentan con títulos de técnica, profesional y doctorado. También se observó que las personas pertenecientes al estrato socioeconómico 3, 4, 5 presentan mayor nivel de liderazgo multifactorial en comparación a los que se encuentran en los estratos socioeconómicos 1,2 y 6. Finalmente se observó que aquellas personas que llevan entre 6 y 10 años trabajando, presentan una mayor unidad porcentual en el nivel medio de liderazgo multifactorial lo cual demuestra una diferencia significativa ante las personas que tienen menos tiempo de permanencia en la organización.

### 3.7.7. Análisis de las variables sociodemográficas sobre los estilos de Resiliencia

**H2: Los niveles de resiliencia de los grupos de subordinados varían en la organización en virtud de la división en que se encuentren.**

Tabla 24. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña

		¿El cargo que desempeña es de tipo?						
		Académico		Administrativo		Académico Administrativo		-Total
		fi	%	fi	%	fi	%	Fi
Nivel de Resiliencia	Bajo	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6
	Medio	15	26,8	31	55,4	10	17,9	56
	Alto	32	27,1	55	46,6	31	26,3	118
Total		48	26,7	89	49,4	43	23,9	180

Fuente: construcción propia

#### Descripción

La presente tabla en los niveles bajo, medio y alto se observa que aquellas personas que desempeñan cargos administrativos presentan una diferencia significativa frente a aquellos que desempeñan cargos académicos y/o académico administrativo mostrando mayores niveles de Resiliencia.

Dado que las variables de estudio son categóricas y no presentan un comportamiento normal se aplica la prueba no paramétrica de H de Kruskal-Wallis con el fin de confirmar estadísticamente las comparaciones de las tablas de contingencias previas.

Tabla 25. *Comparación de contingencia del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña*

Hipótesis	Prueba estadística	Parámetro	P-valor	Explicación
H1carg1	H de Kruskal-Wallis	9,034	,011	Existe diferencia estadística significativa entre los niveles de resiliencia de los diferentes cargos a desempeñar.
H1carg2	H de Kruskal-Wallis	4,213	,122	No existe diferencia estadística significativa entre los niveles de competencia personal de los diferentes cargos a desempeñar.
H1carg3	H de Kruskal-Wallis	8,826	,012	Existe diferencia estadística significativa entre los niveles de aceptación en sí mismo y de la vida de los diferentes cargos a desempeñar.

Fuente: construcción propia

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 2:

**H2.: Los niveles de resiliencia de los grupos de subordinados varían en la organización en virtud de la división en que se encuentren**

Porque los niveles de Resiliencia en los grupos de subordinados No varían en la organización en virtud de la división en que se encuentren, es decir, que ninguna división afecta el nivel de Resiliencia de los grupos de subordinados.

En conformidad con lo anteriormente mencionado, podemos observar entre las dimensiones de la Resiliencia: el nivel de competencia personal por el cargo que desempeña; en los niveles bajo, medio y alto se muestran aquellos que ejercen cargos administrativos, presentan una diferencia significativa frente los que tienen cargos académicos y/o académico administrativo mostrando mayores niveles de competencia personal. Luego en el nivel de aceptación en sí mismo y de la vida por el cargo que desempeña, en el nivel bajo de la escala muestra que las personas con cargo administrativo presentan niveles de aceptación en sí mismo y de la vida. En el nivel medio se refleja un comportamiento parecido mostrando que quienes desempeñan este cargo presentan un mayor nivel de aceptación en sí mismo. En el nivel alto se observa los que desempeñan un cargo académico y/o académico administrativo muestran una mayor valoración porcentual a diferencia de los que tienen cargos administrativos, referente a que tiene confianza en sí mismo y de la vida.

**H3: Los niveles de resiliencia de los trabajadores varían de acuerdo con sus características socio demográficas.**

Tabla 26. *Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por sexo*

		¿Cuál es su sexo?				Total Fi
		Hombre		Mujer		
		fi	%	Fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	4	66,7	2	33,3	6
	Medio	25	44,6	31	55,4	56
	Alto	53	44,9	65	55,1	118
Total		82	45,6	98	54,4	180

Fuente: construcción propia

Tabla 27. *Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por edad*

		¿Cuál es su sexo?				Total Fi
		Hombre		Mujer		
		fi	%	fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	4	66,7	2	33,3	6
	Medio	25	44,6	31	55,4	56
	Alto	53	44,9	65	55,1	118
Total		82	45,6	98	54,4	180

Fuente: construcción propia

Tabla 28. *Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por convivencia con la pareja*

		¿Convive actualmente con su pareja?				Total Fi
		Si		No		
		fi	%	Fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	5	83,3	1	16,7	6
	Medio	38	67,9	18	32,1	56
	Alto	71	60,2	47	39,8	118
Total		114	63,3	66	36,7	180

Fuente: construcción propia

Tabla 29. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por tener hijos

		¿Tiene hijos?				Total
		Si		No		
		Fi	%	Fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	4	66,7	2	33,3	6
	Medio	34	60,7	22	39,3	56
	Alto	60	50,8	58	49,2	118
Total		98	54,4	82	45,6	180

Fuente: construcción propia

Tabla 30. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por educación formal

		Técnica		Profesional		Especialización		Maestría		Doctorado		Total
		fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	0	0,0	1	16,7	3	50,0	2	33,3	0	0,0	6
	Medio	0	0,0	13	23,2	23	41,1	17	30,4	3	5,4	56
	Alto	2	1,7	17	14,4	36	30,5	55	46,6	8	6,8	118
Total		2	1,1	31	17,2	62	34,4	74	41,1	11	6,1	180

Fuente: construcción propia

Tabla 31. Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por estrato socioeconómico

		¿En qué estrato está ubicada su vivienda de acuerdo con los servicios públicos?												Total
		1		2		3		4		5		6		
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	fi	%	Fi	%	
Nivel de Resiliencia	Bajo	0	0,0	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	0	0,0	6
	Medio	1	1,8	4	7,1	16	28,6	15	26,8	14	25,0	6	10,7	56
	Alto	0	0,0	3	2,5	30	25,4	46	39,0	30	25,4	9	7,6	118
Total		1	0,6	8	4,4	47	26,1	64	35,6	45	25,0	15	8,3	180

Fuente: construcción propia

Tabla 32. *Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por tiempo de permanencia en el trabajo*

		¿Cuántos años lleva trabajando?								
		Menos de 3 años		De 3 a 5 años		De 6 a 10 años		Más de 10 años		Total
		fi	%	Fi	%	Fi	%	fi	%	Fi
Nivel de Resiliencia	Bajo	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7	6
	Medio	5	8,9	12	21,4	21	37,5	18	32,1	56
	Alto	16	13,6	28	23,7	37	31,4	37	31,4	118

Fuente: construcción propia

Tabla 33. *Análisis cruzado comparación del nivel de Resiliencia por el cargo que desempeña*

		¿El cargo que desempeña es de tipo?						
		Académico		Administrativo		Académico Administrativo		-Total
		Fi	%	fi	%	Fi	%	Fi
Nivel de Resiliencia	Bajo	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6
	Medio	15	26,8	31	55,4	10	17,9	56
	Alto	32	27,1	55	46,6	31	26,3	118
Total		48	26,7	89	49,4	43	23,9	180

Fuente: construcción propia

Dado que las variables de estudio son categóricas y no presentan un comportamiento normal se aplica la prueba no paramétrica de “U de Mann-Whitney y H Kruskal-Wallis”(Gómez Gómez et al., 2003) con el fin de confirmar estadísticamente las comparaciones de las tablas de contingencias previas. Las mismas que tuvieron como resultados: No existen diferencias estadísticas significativas entre los niveles de Resiliencia en los colaboradores con relación a sus características sociodemográficas.

Los anteriores análisis permiten rechazar la hipótesis 3:

H3: Los niveles de resiliencia de los trabajadores varían de acuerdo con sus características socio demográficas.

Porque los niveles de Resiliencia en los colaboradores No varían conforme a sus características sociodemográficas, es decir, ninguna de las características sociodemográficas afecta el nivel de Resiliencia de los colaboradores.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Los hallazgos de la presente investigación se formularon en función de la muestra de estudio, conformada por una muestra representativa de 180 trabajadores de una organización privada del sector educación en la ciudad de Medellín, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%. La muestra representa el 54% del total de la población. Entre las características sociodemográficas más representativas se puede observar, que en lo concerniente a la distribución de la muestra segmentada por tiempo de servicios, la misma esta predominada con colaboradores con un tiempo de servicios entre 6 a 10 años (34%) y más de 10 años (31%), lo que indicaría un alto compromiso con la organización. Asimismo en lo concerniente al nivel de estudio se observa un alto nivel de estudios académicos, la misma que esta predominada con un 6% doctorado, 41% maestría y 34% especialización, lo que indicaría que esta casa de estudios cuenta con una buena calidad de plana docente.

En lo concerniente a la percepción de los colaboradores respecto a comportamientos de liderazgo en los directivos, según la escala de medición del instrumento MLQ-5X de Bass y Avolio, se observa un nivel promedio alto de comportamiento en el liderazgo transformacional (3,05), liderazgo transaccional (2,88%) y niveles promedio bajos de comportamiento Pasivo/Evitador (1,13%), lo que indicaría que los colaboradores de la muestra en estudio, ejercen influencia de líderes comprometidos con las personas y la organización. Es importante precisar que la percepción de los colaboradores hacia sus directivos con un comportamiento del estilo de liderazgo transformacional es alto, lo cual es positivo, debido que en esa casa de estudios sus directivos se caracterizan por poseer competencias de inteligencia emocional y valores, esto hace que los colaboradores asuman un alto compromiso con la organización, esten empoderados con la misma y tengan un buen desempeño organizacional (esfuerzo extra, desempeño, satisfacción) de acuerdo a la figura 20. Es importante precisar que las variables de liderazgo transformacional y transaccional, actúan como variables dependientes entre si y la variable de comportamiento Pasivo/Evitador, actua como una variable independiente. Asimismo se evidencia ciertas conductas de liderazgo transaccional (figura 21), en donde los lideres transaccionales se caracterizan por motivar a sus seguidores en función de lograr un beneficio mutuo, como lograr los objetivos, metas en el tiempo de la organización como se evidenciaría en esta muestra de estudio. Respecto al comportamiento Pasivo/Evitador, su nivel de comportamiento es muy bajo (figura 22) lo cual es positivo debido a que dicho comportamiento es nocivo para la organización.

En lo concerniente a los niveles de Resiliencia de los colaboradores de acuerdo a la figura 24, se observa un nivel promedio alto (65,56%) , medio (31,11) de Resiliencia en los colaboradores. El alto nivel de Resiliencia en los colaboradores es positivo debido a que las personas con mayores niveles de Resiliencia tiene mayores posibilidades de asumir funciones de liderazgo, negociación, lograr objetivos y mejor desempeño organizacional.

En lo concerniente a la relación entre los comportamientos de liderazgo en los directivos y los niveles de Resiliencia en los colaboradores, considerando sus características sociodemográficas, se observa que no existe diferencia estadística significativa entre los comportamientos de liderazgo en los directivos y los niveles de Resiliencia en los colaboradores en virtud de sus características socio demográficas. Porque el nivel de Resiliencia de los trabajadores NO puede predecirse a partir de los estilos de liderazgo y las características sociodemográficas de los directivos, es decir, ninguna de los niveles Resiliencia de los trabajadores afecta o influye los estilos de liderazgo que perciben del directivo. En tal sentido los comportamientos de liderazgo no presentan diferencias en virtud de las características sociodemográficas del directivo, es decir, ninguna de las variables sociodemográficas afecta el nivel de liderazgo del directivo. Asimismo los niveles de Resiliencia en los colaboradores no varían de acuerdo con sus características sociodemográficas ,es decir, ninguna de las características sociodemográficas afecta el nivel de Resiliencia en los colaboradores.

Con respecto a las comparaciones del estudio con otras muestras correspondiente a los estilos de liderazgo en los directivos y los niveles de Resiliencia en los colaboradores en universidades privadas en Colombia. La presente investigación corresponde a la fase II del proyecto doctoral EFECTO DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO SOBRE EL NIVEL DE RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN BOGOTÁ. Investigación por el profesor David H. Barbosa Ramírez. En tal sentido los resultados en una universidad privada en Bogotá respecto a los comportamientos de liderazgo los resultados oscilan entre 3,01 para el factor Motivación Inspiracional (en una escala de 0 a 4) y 3,24 en comparación con nuestra investigación realizada en una universidad privada en Medellín. En tal sentido se evidencia un perfil de liderazgo similar entre ambas instituciones de educación superior en Colombia, la misma que podría tener una connotación de tipo cultural. Esto demuestra que la cultura en cierta medida moldea las prácticas de liderazgo aunque sus características pueden

variar respecto a la frecuencia en que se manifiestan, las cuales a su vez pueden obedecer a la cultura misma de las organizaciones (Zagorsek, Jaklic, & Stough., Engen, Leeden, & Willemsen., 2001., Schyns & Sanders, 2005., Mandell & Pherwani, 2003., Rozier, 1996., Smith, Matkin, & Fritz., 2004). En consonancia con la similitud de los perfiles de liderazgo anteriormente mencionados se evidencio que los resultados en una universidad privada en Bogotá respecto a los comportamientos de liderazgo los resultados oscilan entre 2,72 para el liderazgo transaccional (en una escala de 0 a 4) y 2,88 en comparación con nuestra investigación realizada en una universidad privada en Medellín. También se evidencian los resultados en una universidad privada en Bogotá respecto a los comportamientos de liderazgo los resultados oscilan entre 1,25 para el comportamiento Laissez-Faire (en una escala de 0 a 4) y 1,13 en comparación con nuestra investigación realizada en una universidad privada en Medellín.

Con respecto a las comparaciones de ambas investigaciones correspondientes a los efectos sobre el Desempeño Organizacional, es decir, su incidencia en las varibales Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción de los colaboradores. Al respecto se evidencio que los resultados en una universidad privada en Bogotá respecto a los comportamientos de liderazgo los resultados oscilan entre 2,65 para el Exfuerzo Extra, 2,88 para la Efectividad, 2,89 para la satisfacción (en una escala de 0 a 4), y 2,91 para el Exfuerzo Extra, 3,02 para la Efectividad, 3,00 para la Satisfacción, respectivamanete en comparación con nuestra investigación realizada en una universidad privada en Medellín. En tal sentido se evidencia resultados similares correspondiente a los efectos sobre el desempeño Organizacional en lo concerniente al Exfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción entre ambas instituciones de educación superior en Colombia, la misma que corresponden a colaboradores que tienen mayores niveles de efectos sobre el Desempeño Organizacional corresponde a colaboradores que tienen altos niveles de comportamientos de liderazgo.

a un comportamiento podría tener una connotación de tipo cultural.

Respecto a las comparaciones del estudio en función de la Resiliencia, se evidencian los resultados en una universidad privada en Bogotá respecto a los niveles de Resiliencia los resultados se ubican en el nivel alto (66%) medio (32%) de Resiliencia ( en una escala de 25 a 175) y 65,56% y 31.11% respectivamente en comparación con nuestra investigación realizada en una universidad privada en Medellín. De acuerdo con la literatura el poseer altos niveles de Resiliencia no solo favorece la calidad de vida del trabajador y su nivel de satisfacción (Stajkovic & luthans, 1998.,

Seligman, 1998., Snyder, 2000., Luthans, 2002) sino que mejora su nivel de desempeño (Luthans & Youssef, 2004., Salanova et al, 2000).

Es importante mencionar con respecto a la percepción del estilo de liderazgo en los colaboradores y sus niveles de Resiliencia. Los resultados coinciden con la perspectiva sobre la cual fue construido el instrumento, en el cual se asume la Resiliencia como un rasgo que puede ser influido por factores situacionales (Wagnild, 2011).

Con respecto a las limitaciones del estudio, podemos precisar que las evaluaciones de los comportamientos de liderazgo se realiza a través de la percepción de los colaboradores y con respecto a la evaluación de Resiliencia se realiza en función de los rasgos de los participantes.

Creemos pertinente realizar nuevos estudios sobre el tema de nuestra investigación, en otros sectores, culturas, multisectores, multiculturas. Porque consideramos que la Resiliencia y los comportamientos de liderazgo tienen una incidencia en el desempeño organizacional y por ende en la perdurabilidad de las organizaciones. También recomendamos considerar en futuros estudios las variables que conforman el Capital Psicológico Positivo (Resiliencia, optimismo, esperanza, autoeficacia) y competencias de inteligencia emocional.

Finalmente, consideramos la importancia de la psicología positiva en la perdurabilidad de las organizaciones, en donde todos los constructos que guardan relación con la inteligencia emocional, representan la diferencia entre el éxito o fracaso en la gestión organizacional, en función a ello consideramos que el liderazgo es un balance entre el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional.

### **Justificación de la propuesta con relación a la línea de investigación**

Esta propuesta de investigación está enmarcada con la línea de investigación en Liderazgo y Comportamiento organizacional del grupo de investigación en Dirección y Gerencia de la Universidad del Rosario. La razón que se ubica en esta línea es que esa línea de investigación tiene como objetivo fundamental el desarrollo en habilidades de liderazgo, la cual pertenece a la investigación de campo de la Vertiente norteamericana: Positivismo. Nuestra propuesta de investigación le apunta directamente a esa línea de investigación, por qué intenta identificar el

impacto del comportamiento de liderazgo en los directivos y los niveles de Resiliencia en los colaboradores con su desempeño organizacional, el cuál representa un tema importante de esa línea de investigación.

## Bibliografía

- Achbar, M., & Abbott, J. (2003). The corporation. Canada: Canadian Broadcasting Corporation. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=Rue2-g5F82U>
- Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Lou Sole, M., & Byers, J. (2006). A Review of Instruments Measuring Resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29(2), 103–125. <https://doi.org/10.1080/01460860600677643>
- Allayarova, Z. S., Kalashnikova, T. V., & Moiseenko, Y. a. (2015). Leadership as a Control Method in the Period of Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 43–47. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.480>
- Alvarado, A. H., Bigné, E. A., & Currás, R. P. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27, 115–137. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70149-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70149-8)
- Anello, A., Hernández, J., & Arbeláez, A. (1993). *Liderazgo moral*. (Grupo Pedagógico Bahaí de Colombia, Ed.) (4ta ED). Ecuador: Editorial Gemas. Retrieved from [http://gemas.discernir.com/?page\\_id=151](http://gemas.discernir.com/?page_id=151)
- Austin, M. J. (2008). Strategies for Transforming Human Service Organizations into Learning Organizations: Knowledge Management and the Transfer of Learning. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(3–4), 569–596. <https://doi.org/10.1080/15433710802084326>
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Sage.
- Barbosa-Ramírez, L.-C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Revistas Universidad & Empresa*, 1(25), 87–106. Retrieved from <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2875>
- Barranco, C. (2009). Trabajo social, calidad de vida y estrategias resilientes. *Portularia*, IX(2), 133–145. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/1610/161013165009/>
- Bass, B., & Avolio, B. (1998). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. (R. . CA, Ed.) (1st ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bazzani Gaviria, J. C., & Villalobos Torres, D. (2014). *Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del modelo*. Universidad Colegio Mayor de Muestra Señora del Rosario. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10072>
- Berger, R., Yopez, M., Gómez Benito, J., Quijano, S., & Brodbeck, F. (2011). Validez de la escala corta de liderazgo transformacional en el marco de la Auditoría del Sistema Humano, en cuatro países Europeos (HSA-TFL). *Univ. Psychol*, 10(3), 825–836. Retrieved from <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/122117>
- Bhargava, P., & Mohammed, T.-L. H. (2015). Three Simple Strategies for Effective Leadership. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 1. <https://doi.org/10.1067/j.cpradiol.2015.06.001>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel : como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Editorial Norma. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=xOKjZCLZw88C&pgis=1>
- Blätzel-Mink, B. (2014). Active Consumership as a Driver towards Sustainability? *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 23(3), 158–165. <https://doi.org/10.14512/gaia.23.S1.3>
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 16(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>
- Bracho-Parra, O., & García-Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. Retrieved from <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Cabanyes Truffino, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 3(4), 145–151. <https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2010.09.003>
- Cantero-García, M., & Alonso-Tapia, J. (2018). Escala Breve de Resiliencia frente a los Problemas de Comportamiento de los hijos (EBR-PC). *Anales de Psicología*, 34(3), 531–535. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.312601>
- Carrizosa, J., Lozano, A., Llano, A., Mayr, J., Clark, I., Guerra, M., ... Luque, D. (2002). Manifiesto por la vida. Por una ética para la sustentabilidad. *Ambiente & Sociedad, Vol. I*(No.5), 1–14.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 7–17. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920053001>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 1(39), 152–164. Retrieved from <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Covey, S. (2005). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (J. Piatigorsky, Ed.), *Liderazgo* (1ra Ed, Vol. I). Buenos

- Aires, Argentina. Retrieved from [www.capitaleemocional.com](http://www.capitaleemocional.com)
- Debeljuh, P. (2008). *Ética empresarial: en el núcleo de la estrategia corporativa*. Mexico: Cengage Learning Latin America. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=lnp0QgAACAAJ&pgis=1>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Espinosa, J. C., J. C., Contreras, F. F., & Barbosa, D. D. (2015). Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial. *Universidad & Empresa*, 16(27), 53–69. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.01>
- Espinosa M, J. C., Contreras T, F., & Barbosa R, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 11(2), 303–317. <https://doi.org/10.15332/s1794>
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador 1*. Grupo Planeta Perú.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.02.001>
- Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299–315. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0144>
- Gerstlberger, W., Praest Knudsen, M., & Stampe, I. (2014). Sustainable Development Strategies for Product Innovation and Energy Efficiency. *Business Strategy and the Environment*, 23(2), 131–144. <https://doi.org/10.1002/bse.1777>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, Vol.32(No.1), 38–47. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, Vol.29(No.1), 25–31. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 59–64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
- Gómez Gómez, M., Danglot-Banck, C., & Vega Franco, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas. *Revista Mexicana de Pediatría*, 70(2), 91–99. <https://doi.org/10.1227/00006123-198203000-00001>
- Góngora, V., & Castro Solano, A. (2011). Validación del Cuestionario de Significado de la Vida MLQ en población adulta y adolescente argentina. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(3), 395–404. Retrieved from <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/169>
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, Vol.29(No.1), 32–40. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829105>
- González, A. M. (2009). Éticas sin moral. *Pensamiento y Cultura*, 12(2), 303–320. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70112221006>
- Greenleaf, R. K. (1977). *The servant as leader*. *Servant Leadership*. Indianapolis: Paulist Press. Retrieved from <https://www.leadershiparlington.org/pdf/TheServantasLeader.pdf>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications. Retrieved from [https://digitalcommons.usu.edu/unf\\_research/53/](https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/)
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2014). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313–327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.12.001>
- Jacka, J. M. (2014). Internal audit should be a driver of change to ensure the organization keeps pace with shifting business needs. *Internal Auditor*, 1(December), 48–53.
- Király, G., Köves, A., & Balázs, B. (2015). Contradictions between political leadership and systems thinking. *Journal of Cleaner Production*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.131>
- Kur, ed, & Bunning, R. (2002). Assuring corporate leadership for the future. *Journal of Management Development*, 21(10), 761–779. <https://doi.org/10.1108/02621710210448039>

- Leal, J. (2005). Ecoeficiencia: marco de análisis, indicadores y experiencias. *Medio Ambiente y Desarrollo*, Vol. 1(No. 1), 82. Retrieved from <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5644-ecoeficiencia-marco-de-analisis-indicadores-y-experiencias>
- Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., Gómez-Romero, M. J., Maté-Méndez, J., Sinclair, V. G., Wallston, K. A., & Gómez-Benito, J. (2014). Evidence for Validity of the Brief Resilient Coping Scale in a Young Spanish Sample. *Spanish Journal of Psychology*, 17(May), E34. <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.35>
- Lindberg, A., & Meredith, L. (2012). Building a Culture of Learning through Organizational Development: The Experiences of the Marin County Health and Human Services Department. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 9(1–2), 27–42. <https://doi.org/10.1080/15433714.2012.636309>
- MacGregor, J. B. (2012). *Leadership*. Open Road Media. Retrieved from [https://books.google.com/books?id=lhrPS\\_s7EawC&pgis=1](https://books.google.com/books?id=lhrPS_s7EawC&pgis=1)
- Maddy, L., & Rosenbaum, L. (2018). Determining leadership levels with the Dreyfus model. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 626–639. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2017-0100>
- Maquiavello, N. (1531). *El príncipe*. (Nueva Biblioteca EDAF, Ed.) (6ta ed.). Madrid, España, España: EDAF. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=voAm6gbGtsAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summmary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=voAm6gbGtsAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summmary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Melo, R. C., Silva, M. J., & Parreira, P. (2014). Effective Leadership: Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 16, 921–928. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.044>
- Mendoza, E. de G., & Mendoza, M. A. de L. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(22), 59–78. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118859004>
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Parker Rosell, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25–41. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/342/34202702/>
- Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, X IV*(January 2007), 118–134. Retrieved from <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>.
- Mohd.Salleh, N. A., Kasolang, S., Jaffar, A., & Abdul Halim, N. H. (2015). Lean TQM leadership management practices in malaysian automotive companies. *Jurnal Teknologi*, 76(6), 1–6. <https://doi.org/10.11113/jt.v76.5663>
- Noguera De Echeverri, A. P. (2007). Complejidad ambiental : propuestas éticas emergentes del pensamiento ambiental latinoamericano. *Gestión y Ambiente*, 10(1), 5–30. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1694/169419796001.pdf>
- Noureddine, D. (2015). The Problem of Effective Leadership from the Perspective of Corporate Management Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.866>
- Ohlemilier, R. J. (2005). Learning Organizations , " What Worics and Wiat ' s Next. *Journal of Community Corrections*, 1(1), 18–30.
- Oliveira Fonseca, A. M. de, & Barreiros Porto, J. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157–166. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5116479>
- Ostinga, L. (2015). Liderar siendo servidor primero. Descripción del liderazgo servidor. Retrieved July 27, 2015, from [http://www.12manage.com/methods\\_greenleaf\\_servant\\_leadership\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html)
- Pérez, P. S. V., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo , equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, Vol.31(No. 1), 151–169. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337829524006>
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo : una aproximación conceptual Distributed leadership in work teams: *Universidad & Empresa*, Vol.1(No.25), 73–85. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746005>
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3–33. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/5224175\\_Estilos](https://www.researchgate.net/publication/5224175_Estilos)

- Reyes-Jácome, L., & Rodríguez, G. L. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 29(1), 148–160. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79920065013>
- Rita Berger, M. R., Joan Guardia, M. Y., & Soria, M. A. (2012). Psychometric properties of the Spanish Human System Audit short-scale of transformational leadership. *Journal of Psychology*, 15(1), 367–376. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/psychometric-properties-of-the-spanish-human-system-audit-shortscales-of-transformational-leadership/E0B9F3867A31AC2BE477B4A89E04FCBB>
- Robles Francia, V. H., de la Garza Ramos, M. I., & Medina Quintero, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293–310. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503713>
- Ruth, M., Torres, M., Militar, U., & Granada, N. (n.d.). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto \* en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas Carolina Ortiz Riaga Universidad Militar Nueva Granada Investigación y Reflexión. Retrieved from <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (C. Gardini, Ed.) (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=B2Nj49-ERyKC&pgis=1>
- Senge, P. M., & Cambron-McCabe, N. (2002). *La quinta disciplina: escuelas que aprenden*. Editorial Norma. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=rOqQ9NXrY48C&pgis=1>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Simões, A., Oliveira, A., Lima, M. P., Viera, C., & Nogueira, S. (2010). O MLQ: um instrumento para avaliar o sentido da vida. *Psicologia Educação e Cultura*, 14(2), 247–268. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Marisa\\_Avila2/publication/271192990\\_The\\_Interpersonal\\_Competence\\_Questionnaire\\_ICQ\\_A\\_study\\_with\\_Portuguese\\_adolescents/links/54bfa85a0cf28eae4a65fe05.pdf#page=11](https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Avila2/publication/271192990_The_Interpersonal_Competence_Questionnaire_ICQ_A_study_with_Portuguese_adolescents/links/54bfa85a0cf28eae4a65fe05.pdf#page=11)
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, Vol.38(No.5), 1442–1465. Retrieved from <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008). *Complexity Leadership*. (leadership horizons, Ed.). IAP. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=jSn06JK1V3QC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=jSn06JK1V3QC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Unda, S. (2013). Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. Modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MOMUCLE).
- van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Vinkhuyzen, O. M., & Karlsson-Vinkhuyzen, S. I. (2014). The role of moral leadership for sustainable production and consumption. *Journal of Cleaner Production*, 63, 102–113. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.045>
- Wilson, J. (2014). Overcome resistance through strategy, communications, and patience. *Journal of Accountancy*, 1(April), 38–41.
- Wilson Learning Worldwide. Inc. (2006). El liderazgo integrado. *Wilson Learning*, Vol.1(No.1), 10.