

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR: ANÁLISIS PRELIMINAR DEL
ESTUDIO DE CASO DE LAS ASEGURADORAS DEL
GRUPO EMPRESARIAL BOLÍVAR**

**(COMPAÑÍA SEGUROS BOLÍVAR S.A.,
SEGUROS COMERCIALES BOLÍVAR S.A. Y
CAPITALIZADORA BOLÍVAR S.A.)**

NORBEEY YESID AMAYA ESPITIA

TRABAJO DE GRADO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTÁ D.C.**

2013

**LIDERAZGO TRANSFORMADOR: ANÁLISIS PRELIMINAR DEL
ESTUDIO DE CASO DE LAS ASEGURADORAS DEL
GRUPO EMPRESARIAL BOLÍVAR**

**(COMPAÑÍA SEGUROS BOLÍVAR S.A.,
SEGUROS COMERCIALES BOLÍVAR S.A. Y
CAPITALIZADORA BOLÍVAR S.A.)**

NORBEEY YESID AMAYA ESPITIA

TRABAJO DE GRADO

TUTORES

**FRANCOISE VENEZIA CONTRERAS TORRES PH.D
DIEGO FERNANDO CARDONA MADARIAGA PH.D**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C.**

2013

DEDICATORIA

“A mi familia por motivarme y ser cómplices en mis sueños.”

AGRADECIMIENTOS

Deseo manifestar agradecimientos a Seguros Bolívar por permitir el acceso a la información, a todas las personas de la organización que participaron durante el desarrollo de la investigación, a los estudiantes de pregrado de la Universidad del Rosario por apoyar el proceso de recolección y transcripción de la información; y especialmente a los doctores Françoise Venezia Contreras Torres y Diego Fernando Cardona Madariaga por haberme permitido formar parte del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial o “GIPE”, por compartir su conocimiento y guiar el presente estudio de caso.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

ABSTRACT

KEYWORDS

INTRODUCCIÓN

1 DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR (EMPRESAS MEGA)	14
2 AUTOR DE LA INICIATIVA: ALBERTO ESPINOSA LÓPEZ	16
2.1 Conceptualización del liderazgo transformador	17
2.2 Dimensiones del liderazgo transformador	18
2.2.1 Gerenciamiento de si mismo	18
2.2.1.1 Filosofía de vida	19
2.2.1.1.1 Comprender.....	19
2.2.1.1.2 Ser.....	20
2.2.1.2 Proyecto de vida.....	20
2.2.1.2.1 Vivir	21
2.2.1.2.2 Áreas de desarrollo personal.....	21
2.2.1.3 Proceso de Mejoramiento Personal	21
2.2.1.4 Transcender	23
2.2.2 Líderes Integrales que forman y transforman	24
2.2.3 Las organizaciones que participan en el desarrollo integral de sus colaboradores, obtienen resultados positivos	25

2.2.3.1	Formar para transformar	26
2.2.4	Empresas sostenibles.....	26
2.3	Antecedentes y trayectoria de Seguros Bolívar	27
2.3.1	Cultura Corporativa.....	28
2.3.1.1	Principios y valores Corporativos	29
2.3.1.1.1	Principios Éticos	30
2.3.1.1.2	Valores Éticos.....	31
2.3.2	Ámbito laboral.....	32
2.3.3	Ámbito social	33
3	MÉTODO	37
3.1	Participantes	37
3.2	Diseño de la entrevista semi-estructurada	37
3.3	Procedimiento	39
3.3.1	Categorización, estructuración y contrastación	40
4	CONCLUSIONES	50
5	RECOMENDACIONES	48
	BIBLIOGRAFÍA	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas orientadoras	37
Tabla 2. Relación de las entrevistas.....	39
Tabla 3. Relación de las categorías de primer, segundo, tercer y cuarto orden ...	46
Tabla 4. Relación de las categorías de análisis y la teoría implícita.....	48

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gerenciamiento de si mismo.....	19
Ilustración 2. Proceso de mejoramiento personal.....	22
Ilustración 3. Cultura corporativa de Seguros Bolívar	29
Ilustración 4. Ámbitos de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Empresarial Bolívar	34

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Relación entre las dimensiones del liderazgo transformador y.....51

GLOSARIO

Liderazgo transformador: Es la forma como un líder integral impacta a sus colaboradores (seguidores) y a través de ellos se proyecta a los diferentes grupos de interés, modificando su vida y la sociedad (Relidera, 2011).

Líder integral: Persona que definió su filosofía de vida, comprendió quién es, determinó su misión, visión, creencias y valores, ha perfeccionado cada área de desarrollo personal diseñando estrategias y acciones acordes con su proyecto de vida; y busca mejorar permanente para trascender. (Espinosa & Niño, Liderazgo , 2012)

Cultura organizacional: Creencias, valores, actitudes y hábitos que practican los individuos de una organización y que hacen parte de su comportamiento.

Entrevistas semi-estructuradas: El instrumento técnico (Martínez, 2006) se diseñó con la finalidad de obtener información de las experiencias reales de liderazgo de los altos directivos de Seguros Bolívar y su relación con el clima organizacional, el poder, la calidad de vida y bienestar; y la cultura

Análisis categorial: Es una técnica para revisar y analizar la información primaria obtenida en las entrevistas, grabaciones, filmaciones, notas de campo y transcripciones de las entrevistas; de una forma objetiva y sistemática. (Martínez, 2000)

RESUMEN

El presente estudio de caso es el análisis preliminar de una investigación más amplia sobre el liderazgo ejercido en las empresas aseguradoras del grupo Empresarial Bolívar (Compañía Seguros Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A.), denominadas en el documento Seguros Bolívar. Inicialmente se analizó, conceptualizó e identificó las dimensiones del liderazgo transformador planteado por el doctor Alberto Espinosa, después se describe brevemente la cultura corporativa de la organización en estudio, posteriormente se diseña y aplica la entrevista semiestructurada a ocho altos directivos (Presidentes y vicepresidentes), y finalmente con la información obtenida se realizó el análisis categorial para inferir el grado de correspondencia del liderazgo transformador en Seguros Bolívar.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformador

Cultura organizacional

Análisis categorial

ABSTRACT

This case study is a preliminary analysis of a larger investigation on the leadership role in the group enterprise Bolívar (Compañía Seguros Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A.), referred to in the document Seguros Bolívar. Initially analyzed, conceptualized and identified the dimensions of transformational leadership raised by Dr. Alberto Espinosa, then briefly describes the corporate culture of the organization under study, then designed and applied the semi-structured interview to eight senior executives (Presidents and Vice presidents), and finally with the information obtained categorical analysis was performed to infer the degree of correspondence of transformational leadership in Seguros Bolívar.

KEY WORDS

Transformational Leadership

Organizational Culture

Categorical Analysis

INTRODUCCIÓN

El presente estudio hace parte de una investigación más amplia sobre el liderazgo ejercido en las empresas aseguradoras del grupo Empresarial Bolívar y su relación con el poder, el clima organizacional, el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores. Se ha implementado una triangulación de método, en este documento solo se presenta, desde la perspectiva cualitativa, los resultados del análisis categorial realizado a partir de entrevistas semi-estructuradas a ocho altos directivos (Presidentes y vicepresidentes) de Seguros Bolívar, y a partir de ello, se infirió el grado de correspondencia de las categorías con el liderazgo transformador que planteó el empresario Alberto Espinosa.

Inicialmente se analizó conceptualmente la propuesta de liderazgo transformador que desarrollo el Doctor Espinosa, después se conceptualizó y determinó las principales dimensiones que lo componen. Con base en lo anterior se diseño la entrevista semi-estructurada de tal forma que permitiera inferir como se vive el liderazgo en la organización. Una vez obtenida la aprobación de seguros Bolívar (perteneciente al Grupo Empresarial Bolívar), se inicia el proyecto de acuerdo con unos protocolos pre-establecidos.

De acuerdo con los resultados se evidencia la presencia del liderazgo transformador propuesto, por lo menos desde sus altos directivos, lo que posteriormente será contrastado con la visión de los colaboradores a través del efecto producido sobre ellos y la forma en que éstos lo viven, aspectos que hacen parte del estudio macro. Se observa en términos generales un liderazgo centrado en las personas, se resalta el ser humano como eje central de la cultura corporativa de Seguros Bolívar y varias características del liderazgo transformador propuesto por el Dr. Espinosa, desarrollado a través de la organización *Relídera* y divulgado a través de su libro *Ser para liderar*.

1 DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR (EMPRESAS MEGA)

En el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá o “CCB” en el marco del proyecto liderazgo transformador, se lanzó el programa *Empresas con Trayectoria Mega*, invitación del doctor Espinosa a los empresarios Colombianos; a reconsiderar el liderazgo en sus organizaciones, transformar el rol de los líderes, de sus colaboradores y el aporte a la sociedad (Relidera, 2012). La forma de implementar el liderazgo transformador en las organizaciones ha sido a través de testimonios de líderes empresariales y de sus colaboradores. De acuerdo con Relidera (2011) el liderazgo transformador se evidencia en algunas organizaciones que han estado bajo la dirección (Meals de Colombia) e influencia (Grupo Empresarial Bolívar, Grupo Empresarial Nutresa, Grupo Bimbo e Indupalma) del Dr. Espinosa.

A continuación se mencionan los lemas que utilizan unas cuantas organizaciones Colombianas en su cultura organizacional, para manifestar y guiar su pensamiento orientado en el liderazgo transformador: (Relidera, 2012).

Meals de Colombia (Pertenece al Grupo Empresarial Nutresa):

- Humanos 100%
- Proceso que facilita la transformación cultural hacia una organización exitosa, generadora de seres humanos integrales, exitosos y satisfechos
- Transformación de la empresa, gerenciamiento de la cultura, símbolos y rituales
- Transformación de la persona, construcción de vida plena: proyecto de vida, gusto de vivir, movimiento soy responsable, vida sana

Grupo Empresarial Bolívar .

- Se enriquece la vida con integridad
- El ser humano es fuente inagotable de crecimiento
- Liderazgo basado en principios y valores
- Devolver más a la sociedad de lo que nos ha dado
- El Líder nunca deja de aprender, de mejorar
- Cada uno de nosotros sí puede cambiar a Colombia, tener un impacto en el cambio de la cultura de nuestro país

Grupo Empresarial Nutresa:

- Seres humanos con sentido y proyecto de vida, felices y exitosos
- Formación: Escuela de vida, transformación personal
- Razón de ser del liderazgo: Mejores personas
- Trascender de jefe a líder, a mentor, a maestro
- Generación de valor para todos los grupos de interés, todos satisfechos
- Vivir como soñamos, autogestión: Responsabilizarnos
- El poder de vivir como soñamos está en mí y el poder de amar lo que soñamos

Doria (Pertenece al Grupo Empresarial Nutresa):

- Trabajo entre amigos, comparten sueños
- Calidad de vida personal superior: Sentido de vida y proyecto de vida, ser, hacer, mejorar, tener, convivir y trascender
- Líderes íntegros capaces de inspirar e influir en el desarrollo de sus colaboradores, capaces de liderarse a sí mismos, a los otros y lograr resultados, alineados con la filosofía corporativa

Grupo Bimbo:

- Empresa altamente productiva y plenamente humana
- Valores centrados en la persona
- Misión: Alimentar, deleitar, y servir a nuestro mundo
- ADN del líder: Servir
- Empresa será lo que sea su personal y la gente será lo que sus jefes sean
- Nosotros hacemos la diferencia con nuestros comportamientos todos los días

Indupalma:

- Creación de valor compartido empresa – sociedad, generar valor para todos sus relacionados, satisfacer las necesidades de cada uno
- Empresas que cambian la vida de sus relacionados
- Empleados propietarios de tierras, venta de equipos, se vuelven dueños
- Indupalma promotora de negocios e inversiones
- Generar riqueza para todos: Inversionistas, colaboradores y toda la sociedad. Colombia país extraordinario, nosotros podemos hacer la diferencia

2 AUTOR DE LA INICIATIVA: ALBERTO ESPINOSA LÓPEZ

El doctor Espinosa es un empresario, Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes con cursos de Gerencia, Calidad Total, Mercadeo y Planeación Estratégica en Colombia y en el exterior. (Ministerio de Educación, 2010). Ha sido Gerente General del Frigorífico Guadalupe, Alpina y Meals de Colombia. (Dinero.com, 2011). Así mismo, el Dr. Espinosa ha sido fundador de la Fundación Nutrir, del Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio

de Bogotá, del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI y de Corposéptima. (Ministerio de Educación, 2010).

El Dr. Espinosa ha sido miembro de la Junta Directiva de la Fundación Empresarios por la Educación, del Comité Asesor de Empresarios por la Educación al Ministerio de Educación Nacional y del Comité Asesor de Empresarios por la Educación a la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá. (Ministerio de Educación, 2010). El ha sido creador de la iniciativa *Relidera* que propende reunir un grupo de líderes nacionales para involucrarlos a generar cambios en la sociedad. El proyecto del Dr. Espinosa es transformar el liderazgo en Colombia con el apoyo de un grupo de empresarios influyentes (Dinero.com, 2011).

En junio de 2011, el Dr. Espinosa lanzó el proyecto *Relidera* y su libro *Ser para Liderar*, en el que propone una nueva visión de liderazgo (Dinero.com, 2011). Para Espinosa los líderes integrales que pretenden ejercer *el liderazgo transformador*, como él lo llama, deben entender que el primer paso es liderar su vida, para después influir en sus seguidores y por último generar cambios sociales. (Espinosa, 2010)

2.1 Conceptualización del liderazgo transformador

El empresario Alberto Espinosa, define el liderazgo transformador como la forma que utiliza el líder integral para impactar a sus colaboradores (seguidores) y a través de ellos se proyecta a los diferentes grupos de interés, modificando su vida y la sociedad (Relidera, 2011)

El Dr. Espinosa como presidente de Meals de Colombia, manifestó en una entrevista que su prioridad gerencial fue la formación integral de todos los

empleados de la organización, como seres humanos y profesionales.
(Espinosa, 2007)

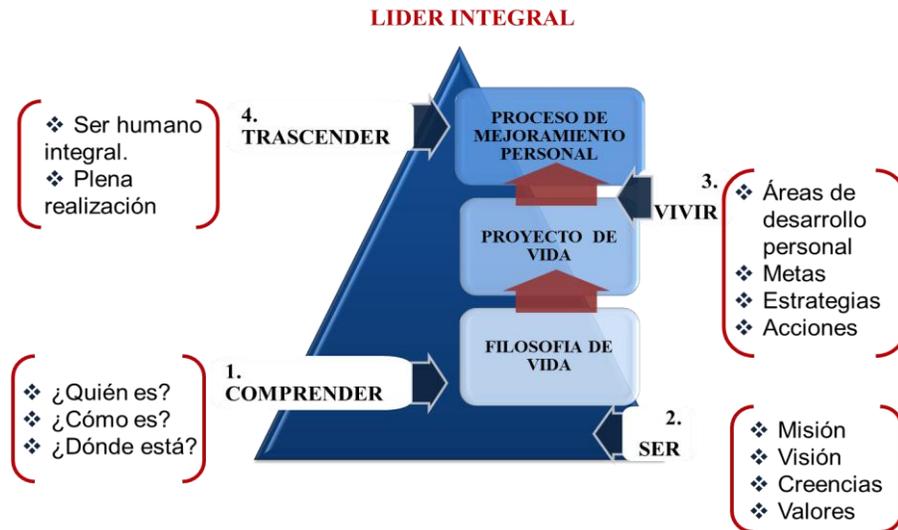
2.2 Dimensiones del liderazgo transformador

Los siguientes apartados que describen las dimensiones de la propuesta del liderazgo transformador son tomados del libro *Ser para liderar* y de la conferencia que presentó el Dr. Espinosa en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2012.

2.2.1 Gerenciamiento de si mismo

Espinosa (2010) plantea que si uno quiere liderar a otros debemos comenzar por liderarnos a nosotros mismos, es migrar de un liderazgo orientado en la consecución de resultados, a un liderazgo centrado en el desarrollo integral del ser humano, impactando positivamente la organización y el país. Para el autor, el gerenciamiento de sí mismo es la base del liderazgo transformador y consiste en: Definir su filosofía de vida, con base en ella diseñar su proyecto de vida, donde se proyecta el proceso de mejoramiento personal, para desarrollar metas, estrategias y acciones con el objetivo de trascender. (ver ilustración 1).

Ilustración 1. Gerenciamiento de si mismo



Fuente: Elaboración propia a partir de la Conferencia de Liderazgo Transformador que presentó el Dr. Alberto Espinosa López en el foro de presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá

2.2.1.1 Filosofía de vida

El líder integral para ejercer el liderazgo transformador debe inicialmente aprender a pensar para comprender y aceptar quién es, después definir con claridad su misión, visión, creencias y valores; y finalmente hacerse responsable de su futuro. Todas las personas consciente o inconscientemente tienen definida una filosofía de vida, estructurada a partir de una misión, visión, creencias y valores que los orienta y les permite comportarse de una determinada manera.

2.2.1.1.1 Comprender

Implica identificar y descubrir quién es, como es, dónde está, de dónde viene y para dónde va. El líder integral debe aprender a pensar en cada

faceta de su vida, cuestionar y reflexionar para poder dar una respuesta a las preguntas planteadas al inicio, y de esta manera seguir avanzando para conseguir sus metas.

2.2.1.1.2 Ser

Después de comprender quién es, el líder integral fija con claridad y exactitud cuál es su: misión, visión, creencias y valores, conceptos que son la base de sus motivaciones y le permiten desarrollar disciplina, actitudes y hábitos.

Espinosa y Niño (2012) definen los conceptos de misión, visión, creencias y valores, a partir de reflexiones y cuestionamientos internos, a continuación se transcriben (p.2):

- Misión: “Cuál es la razón de ser de su vida, para qué existe, qué legado quiero dejar”.
- Visión: “Qué quiere lograr, a dónde quiere llegar en un plazo definido, cuáles son los sueños, los ideales, cómo quisiera verse al final de su vida”.
- Creencias: “En qué cree, cuál es su rol en la sociedad, cómo piensa que debe ser su relación con los demás integrantes de la comunidad”.
- Valores: “Qué es importante, qué guía su comportamiento”.

2.2.1.2 Proyecto de vida

Con la filosofía de vida estructurada se puede formular y desarrollar el proyecto de vida. Espinosa lo define como la planeación estratégica de su vida, necesaria para poder cumplir con la misión y conseguir la visión, para el autor se puede alcanzar lo propuesto a través de las áreas de desarrollo

personal y el diseño de metas, estrategias y acciones (Espinosa & Niño, 2012).

2.2.1.2.1 Vivir

Para el empresario Alberto Espinosa el termino implica: Convivir, compartir ,aprender y dar; adquirir conocimientos y experimentar; desarrollar competencias, habilidades y hábitos que conducen a la evolución equilibrada del líder integral (Espinosa López, 2010). Teniendo clara la filosofía y el proyecto de vida, “vivo plenamente cada día, planeo lo que busco en cada área de desarrollo personal, hago, evalúo y corrijo, mejorando permanentemente y avanzando hacia mi plena realización”. (Espinosa & Niño, 2012, p.4).

2.2.1.2.2 Áreas de desarrollo personal

Las áreas de desarrollo personal cada individuo las define de acuerdo a lo que quiere vivir y pueden ser las siguientes: Espiritual, intelectual, física, afectiva, familiar, profesional, financiera, comunitaria, recreación, social, cultural. De acuerdo con lo anterior, lo primordial es priorizar y concretar las áreas que permitan cumplir con la misión y la visión propuesta en el proyecto de vida, después desarrollar metas, estrategias y acciones requeridas para construir lo proyectado.

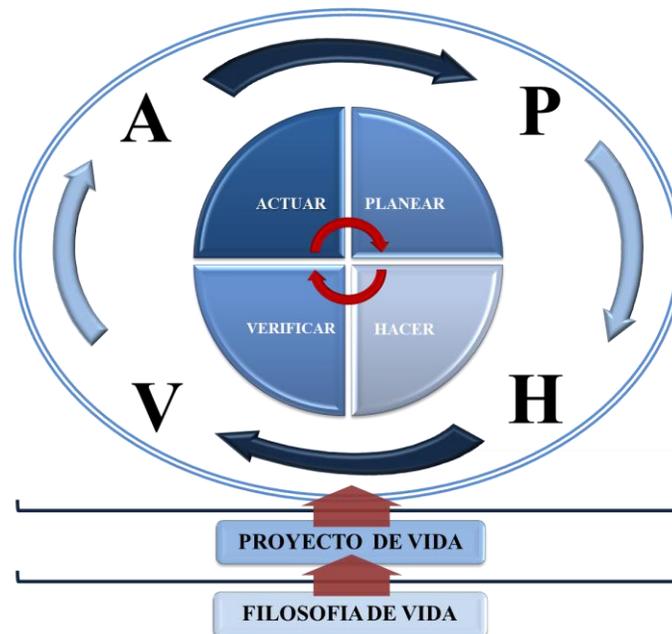
2.2.1.3 Proceso de Mejoramiento Personal

Se basa en el círculo de la mejora continua de la calidad y sus cuatro pasos: 1) Planear, 2) Hacer, 3) Verificar, 4) Actuar o círculo “PDCA” (por sus siglas en inglés). El círculo lo retoma Deming a partir de la propuesta

de Shewhart para emplearlo en los Sistemas de Gestión de Calidad o “SGC” (Deming, 1986)

Espinosa utiliza el círculo de la mejora continua de la calidad y lo aplica a cada una de las áreas de desarrollo personal establecidas en el proyecto de vida; y articuladas con la filosofía de vida, para avanzar en el desarrollo integral del líder. (Espinosa & Niño, 2012). (ver ilustración 2)

Ilustración 2. Proceso de mejoramiento personal



Fuente: Elaboración propia a partir del círculo de la mejora continua, lo retoma Deming a partir de la propuesta de Shewhart. (Deming, 1986) y lo utilizó el Dr. Alberto Espinosa López en la conferencia de Liderazgo Transformador que presentó en el foro de presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Espinosa & Niño (2012), definen los pasos del círculo planear, hacer, verificar y actuar o "PHVA", a partir de reflexiones y cuestionamientos internos, a continuación se transcriben (p.4):

- Planear: "Metas, estrategias, acciones con base en su realidad, sus expectativas".
- Hacer: "Estudiar, trabajar, convivir, interactuar, compartir, servir, ayudar, dar".
- Evaluar: "Medir, evaluar, analizar logros, Incumplimientos, éxitos, dificultades".
- Actuar: "Mejorar cada día comportamientos, vivencias, logros, realización, avance".

Los cuatro pasos del círculo son importantes, para determinar si se está haciendo lo que se proyectó en cada una de las áreas de desarrollo personal, seleccionadas y priorizadas previamente en la conformación del proyecto de vida, con el objetivo de avanzar en el equilibrio personal y desarrollo integral. (Espinosa, 2010)

Cuando se está en oposición de la filosofía y del proyecto de vida; y se seleccionan las áreas de desarrollo equivocadas, surge el desequilibrio en la etapa de gerenciamiento de si mismo, originando insatisfacción con los resultados obtenidos a nivel personal y profesional (Espinosa, 2010).

2.2.1.4 Transcender

De acuerdo con Espinosa & Niño (2012) transcender es el resultado de un desarrollo integral equilibrado del lider, en esta etapa aprovecha todas sus potencialidades, consigue la autonomía y la autorrealización, permitiéndole

avanzar hacia su plena realización dejando un legado como aporte a sus seguidores.

El líder se puede gerenciar a si mismo a través de su transformación personal, proceso de auto observación, reflexión y apropiación, que se origina de las vivencias y experiencias al compartir con sus pares y seguidores.

Paralelo a esta etapa el líder puede avanzar en su formación, apoyado en las siguientes herramientas: Talleres vivenciales, coaching individual y grupal , planes de formación y mejoramiento personal y grupal. El líder no acumula conocimiento, el líder integral se apropia del conocimiento por medio de las vivencias y experiencias.

El resultado del proceso de transformación y formación es un líder integral: Persona que definió su filosofía de vida, comprendió quién es, determinó su misión, visión, creencias y valores, ha perfeccionado cada área de desarrollo personal diseñando estrategias y acciones acordes con su proyecto de vida; y busca mejorar permanente para trascender.

2.2.2 Lideres Integrales que forman y transforman

Espinosa & Niño (2012), afirman que un elemento esencial en el liderazgo transformador es el ejemplo, la manera como el líder integral se gerencia a si mismo repercute en su forma de guiar, influir y motivar a sus seguidores; y se refleja en la cultura organizacional. Las creencias, valores, actitudes,

hábitos y comportamientos que practican los individuos de una organización y que hacen parte de su comportamiento son la base de la cultura organizacional, los colaboradores transmiten la esencia de su ser a la organización.

El líder integral incide y moldea la cultura organizacional; y viceversa, es un proceso recíproco que impacta directamente a los individuos, la empresa y la sociedad, si los individuos integrales crecen positivamente de igual manera prosperará la empresa y la sociedad.

En Meals de Colombia se desarrollaron programas para ayudar a los empleados a cuidar su salud, fortalecer su cultura a través de ser mejores personas, mejores miembros de familia, mejores ciudadanos. A la organización le debe importar que todos los empleados tengan claridad y exactitud en su misión y filosofía de vida, para alinearla con la cultura organizacional. (Espinosa, 2007).

2.2.3 Las organizaciones que participan en el desarrollo integral de sus colaboradores, obtienen resultados positivos

Para Espinosa & Niño (2012), en el momento que el líder integral se gerencia a si mismo y avanza hacia su plena realización, lo transmite a sus seguidores e influye en ellos para que trasciendan, de este modo se origina la formación en cascada que impacta los diferentes niveles de la organización y su entorno.

Las organizaciones que se preocupan del desarrollo integral del líder y no solo se enfocan en las capacidades laborales, permiten que los seguidores trasciendan como seres humanos integrales, afectando a todos los individuos de la organización.

El desarrollo integral de todos los individuos de la organización permite que ellos sean conscientes de su trabajo, como parte esencial de las áreas de su desarrollo personal, su labor tiene sentido y aporta en conseguir resultados sobresalientes para la organización.

2.2.3.1 Formar para transformar

Espinosa & Niño (2012), si se forma y transforma la dimensión personal del líder, se consigue la conversión de sus seguidores por medio del ejemplo, el líder es un modelo a seguir para sus seguidores, de este modo afecta la transformación de la organización y la transformación de la sociedad.

Una organización exitosa esta conformada por seres humanos integrales que obtienen resultados positivos e impactan la sociedad (Espinosa & Niño 2012). Estas organizaciones que permiten el crecimiento integral de las individuos generan un valor específico para los grupos de interés.

Para la organización Relidera (2012), los líderes se deben desarrollar íntegramente para que se conviertan en ejemplo positivo a imitar e impacten la sociedad. Un líder que no se preocupa por su filosofía, ni proyecto de vida, ni por su proceso de mejoramiento, no trascienden, será un inconveniente para la organización y para la sociedad.

2.2.4 Empresas sostenibles

El proceso de desarrollo integral de los individuos es idéntico al que viven las organizaciones, que les permite transformarse permanentemente para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, logrando resultados sobresalientes en lo económico, social y ambiental. (Espinosa & Niño, 2012)

Las organizaciones que no tienen definido con claridad su misión, visión, sus creencias, sus valores, su actividad principal, que no han diseñado sus estrategias y acciones, que no se evalúan permanentemente; y que no se preocupan por el desarrollo integral de las personas, difícilmente son sostenibles en el tiempo. (Relidera, 2011).

La Fundación Crem Helado (2004), creó el proyecto educativo Líderes Siglo XXI, la iniciativa fue adoptada por la Fundación Empresarios por la Educación, para fortalecer el componente de la gestión institucional del programa Modelos Escolares para la Equidad o “MEPE”. La misión del proyecto educativo es la siguiente: “Contribuir al mejoramiento de la calidad en la gestión de instituciones educativas, con el acompañamiento de voluntarios empresariales, en beneficio de la formación de seres humanos integrales y del desarrollo del país”. (p.7).

2.3 Antecedentes y trayectoria de Seguros Bolívar

En 1939 se fundó Seguros Bolívar, inicialmente se orientó en el mercado de seguros de personas y en la actualidad se divide en tres organizaciones: 1) Compañía de Seguros Bolívar: Comercializa seguros de personas; 2) Seguros Comerciales Bolívar: Se encarga de las actividades relacionadas con los bienes y propiedades; 3) Capitalizadora Bolívar: Vende títulos de capitalización. (Seguros Bolívar, 2011). Que durante este documento denominaremos Seguros Bolívar.

En 1996 se constituye Sociedades Bolívar como la organización matriz del Holding del Grupo Empresarial Bolívar. Según el informe de sostenibilidad de Seguros Bolívar (2011), el conglomerado empresarial participa en diferentes sectores económicos en Colombia, por medio de las siguientes organizaciones. (p.6):

- Sector Seguros y Capitalizadora: “Compañía de Seguros Bolívar, Seguros Comerciales Bolívar y Capitalizadora Bolívar”.
- Sector Financiero y Bursátil: “Banco Davivienda, Fiduciaria Davivienda, Fiducafé, Leasing Bolívar, Confinanciera, Davivalores, Seguridad Compañía Administradora de Fondos de Inversión, Bancafé Panamá”.
- Sector Construcción y Turismo: “Constructora Bolívar Bogotá, Constructora Bolívar Cali y CB Hoteles y Resort”.
- Servicios Complementarios: “Asistencia Bolívar, Promociones y Cobranzas Beta, Ediciones Gamma, Investigaciones y Cobranzas el Libertador”.

2.3.1 Cultura Corporativa

Seguros Bolívar (2010), después de revisar su cultura corporativa definió su propósito superior en la siguiente frase: Enriquecer la vida con integridad. Para los colaboradores de la organización representa su esencia de pertenecer a Seguros Bolívar, el objetivo del propósito es unir e inspirar, es reconocer las creencias e historia de Seguros Bolívar y permite proyectarse hacia el futuro en donde cada integrante de la organización tendrá la oportunidad de Enriquecer la vida con integridad. (Ver ilustración 3).

Ilustración 3. Cultura corporativa de Seguros Bolívar



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad de Seguros Bolívar 2011

Para la organización en estudio, el eje central de su cultura corporativa es el ser humano, como fuente inagotable del crecimiento, como ser físico, emotivo, espiritual, ético, social, política y económicamente responsable; con una misión personal y una misión organizacional, como fuente de aprendizaje y conocimiento que potencia la innovación.

2.3.1.1 Principios y valores Corporativos

En el código de gobierno corporativo de Sociedades Bolívar (2011), los principios y valores representan el modo de ser y actuar de todos los colaboradores de la organización, tienen la función de servir como guía en las tareas que realizan diariamente. La organización define los principios y valores de la siguiente forma: Los principios son valores éticos de carácter universal por que son reconocidos en todas las culturas; y los valores son

normas de ética que cambian con el tiempo y la región, dependiendo de la cultura pueden tener diferentes significados. A continuación se transcriben. (p.14):

2.3.1.1.1 Principios Éticos

Respeto: “Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuemos, así como al entorno y al medio ambiente. Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores; y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones”.

- a. Hacia el funcionario: “Respetamos a nuestros funcionarios en su integridad física, anímica, moral y en sus convicciones personales. Nuestra gente debe experimentar un ambiente de libertad y pertenencia. Este es uno de los conceptos que más apreciamos y que indiscutiblemente nos caracteriza”.
- b. Hacia el cliente: “Nuestros clientes nos prefieren porque reciben un trato justo y amable, se les escuchan sus sugerencias y tratamos de comprender sus puntos de vista”.
- c. Hacia la comunidad: “Toda persona, aunque no se relacione directamente con nuestras organizaciones, merece respeto y buen trato. Debemos procurar que las comunidades cercanas a nuestro entorno, se beneficien con nuestra presencia”.
- d. Hacia el Medio ambiente: “El desarrollo sostenible se logra conservando el medio ambiente, por lo tanto, debemos ir más allá de las obligaciones naturales y así preservar nuestro hábitat”.

Honestidad: “Cumplimos con nuestro deber, somos honrados, decentes y veraces en todos nuestros actos, nos comportamos con integridad y carácter, acatamos las leyes y las normas de conducta”.

Justicia: “Nuestras relaciones se caracterizan por tratar a cada quien con equidad e imparcialidad según el sentido natural de la justicia, y por ofrecer a cada cual un trato acorde con los méritos obtenidos. Actuar conforme a la ley sin olvidar que nuestra principal guía es la conciencia y el sentimiento del deber”.

Disciplina: “La disciplina para nosotros es el arte de cumplir con exactitud puntual y ordenadamente todos los compromisos que adquirimos. La disciplina esta presente en todas las actividades que desarrollamos, facilita el logro y el mejor desempeño de nuestro trabajo, nos hace confiables ante nuestros clientes y es indispensable para alcanzar la excelencia”.

2.3.1.1.2 Valores Éticos

Lealtad: “Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de empresas a las que pertenecemos”.

Perseverancia: “Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad”.

Entusiasmo, alegría y buen humor: “Un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro

trabajo, contamos con la risa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones”.

Sentido de pertenencia y orgullo: “Nos sentimos comprometidos con nuestras empresas y con lo que ellas representan. Estamos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes”.

Profesionalidad: “La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano. Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respaldando las leyes y normas establecidas”.

Great Place to Work Colombia, aplicó encuestas a todos los funcionarios de las sucursales de Seguros Bolívar (Compañías Seguros Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A. y Capitalizadora Bolívar S.A.) en el país, para medir el respeto, la credibilidad, la imparcialidad, la camarería y el orgullo, elementos de la cultura organizacional, la apreciación general que obtuvo Seguros Bolívar al final del proceso fue muy alta logrando el primer puesto, seguida por Asevig de Ecuador y, en tercer lugar Seguridad Atlas. (Seguros Bolívar, 2011)

2.3.2 Ámbito laboral

En 1996 Seguros Bolívar fundó el Centro de Formación Gerencial o “CFG” con el objetivo de promover el crecimiento personal y profesional de los integrantes de la organización. Además promueve la iniciativa individual y el aprendizaje autónomo, el centro ofrece los siguientes cursos: Cortos: Enfocados al fortalecimiento de una competencia específica; Mediana duración: Orientados a desarrollar habilidades

complejas, cambiar prácticas cotidianas y actitudes; Actualización: Encaminados a la práctica profesional o gerencial; y cursos enfocados en el crecimiento y desarrollo personal. (Seguros Bolívar, 2008).

Los programas que imparte el centro son: Formación de Jefes (El arte de dirigir): Ayuda al crecimiento profesional a través del liderazgo, la ética y el fortalecimiento de las competencias administrativas y personales, el objetivo es capacitar jefes que reflejen la cultura organizacional y dirigir a las personas de acuerdo a los principios y valores corporativos; y Gerentes de Clase Mundial: Forma ejecutivos con visión futurista, con sentido ético, innovador y orientado al cliente. (Seguros Bolívar, 2008)

La Biblioteca Familia Bolívar esta alineada a la misión estratégica del Centro de Formación Gerencial o “CFG” y a las necesidades de información del Grupo Empresarial Bolívar, ofrece servicios de información, préstamo de libros, convenio interbibliotecarios a los integrantes de la organización. (Seguros Bolívar, s.f)

En el 2012 participaron 219 funcionarios en diferentes capacitaciones organizadas por el centro, a continuación se mencionan los programas: Formación para jefes (El arte de dirigir), gerentes de clase mundial, inglés, auditoría y negociación. (Seguros Bolívar, 2012).

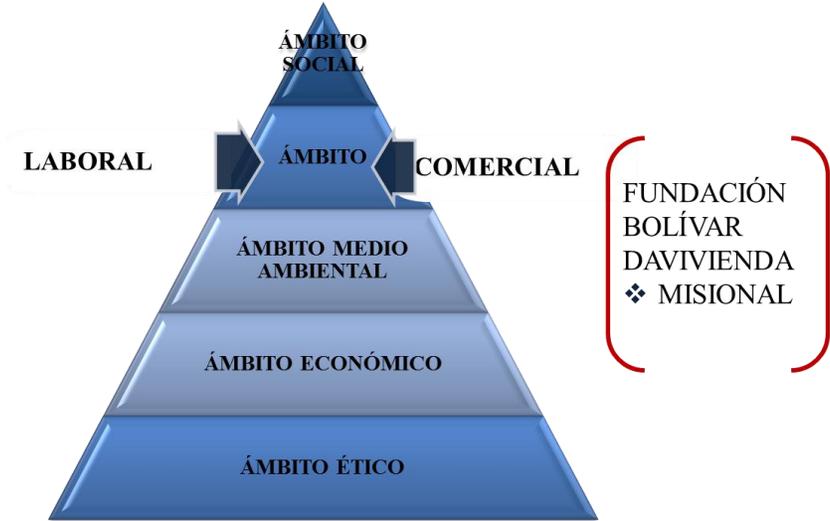
2.3.3 Ámbito social

En el informe de sostenibilidad de Sociedades Bolívar (2009, 2010), el ámbito social tiene el compromiso de impulsar el desarrollo social de Colombia y lo gestiona a través del trabajo de la Fundación Bolívar Davivienda, Preescolar Crayola y la Institución Universitaria Colombo Americana Única.

El Grupo Empresarial Bolívar genera cultura de responsabilidad social empresarial a través de los ámbitos que son la esencia de su actuar. Las organizaciones que pertenecen al holding deben articular los ámbitos con la misión, visión, principios y valores, código de ética, código de gobierno corporativo y cultura organizacional, porque tienen la función de guiar en la toma de decisiones del negocio que realizan.

La Fundación Bolívar Davivienda (2011), por tener características especiales cambió el ámbito comercial por el ámbito misional, a continuación se transcriben los seis ámbitos del Grupo Empresarial Bolívar. (p.18): (Ver ilustración 4).

Ilustración 4. Ámbitos de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Empresarial Bolívar



Fuente: Elaboración propia a partir del informe de sostenibilidad de Sociedad Bolívar 2009 - 2010

- 1) Social: Es la punta de la pirámide y “se refiere a potencializar el compromiso social con todos los grupos de interés y con la sociedad en general a través de las organizaciones y de la fundación Bolívar Davivienda”.
- 2) Laboral: “Se refiere al desarrollo integral y al bienestar de los colaboradores así como a la promoción de buenas prácticas con todos nuestros grupos de interés”.
- 3) Comercial: “Se refiere a la integridad de las prácticas comerciales con nuestros clientes, intermediarios, proveedores y demás aliados comerciales”.
- 4) Medio ambiental: “Se refiere a las acciones y decisiones orientadas a llevar a las organizaciones del holding y a los grupos de interés a la ecoeficiencia, mediante la evaluación y reconocimiento del impacto de los procesos en la cadena de valor”.
- 5) Económico: “Se refiere a la necesidad de generar riqueza para la sostenibilidad de las organizaciones del holding y para compartirla con los grupos de interés”.
- 6) Ético: Es la base de la cultura de la pirámide, “tiene relación con la historia y actuación de las organizaciones que pertenecen al holding. Se refiere a la cultura de la legalidad y la transparencia, respeto por los Derechos Humanos, y al compromiso de ser un referente de ética y responsabilidad social en el sector; y en el país”.

De acuerdo al informe de sostenibilidad de la Fundación Bolívar (2011), en el año 2009 Sociedades Bolívar y sus empresas conformaron la Fundación Bolívar Davivienda que propende por el bienestar de la sociedad, a través del desarrollo de proyectos sociales transformacionales de gran impacto, los cuales generan soluciones eficientes y eficaces a los problemas de la sociedad.

En el 2011 la fundación reformó su estrategia y se enfocó en fomentar proyectos sociales transformacionales por medio de seis ejes: 1) Alianzas, 2) Voluntariado, 3) Comunicación, 4) Soporte administrativo y financiero, 5) Recursos humanos, 6) Desarrollo institucional. Dirige los siguientes programas y proyectos: Emprende país, premio nacional de periodismo Simón Bolívar, Filarmónica joven de Colombia o “FJC”, programa de becas, desarrollo institucional, comunicaciones, Ahimsa: Yoga para la reconciliación.

La cultura corporativa, los principios y valores corporativos de la fundación son los mismos que se viven en Seguros Bolívar. Para la fundación el ser humano es la fuente inagotable de crecimiento, el eje central de la cultura corporativa y es la base para definir el propósito superior: Enriquecer la vida con integridad.

Según los informes de sostenibilidad de Seguros Bolívar (2011 y 2012), la organización en el año 2011 aportó \$2.000 millones de pesos y en el 2012 apoyó a la Fundación Santa Fe de Bogotá en el Simposio *Vivir Más y Mejor, Innovación y Bienestar en Salud*, que se organizó con el objetivo de estimular el autocuidado y la adopción de prácticas saludables que lleven a un cambio cultural frente al cuidado de la salud de los colombianos.

3 MÉTODO

3.1 Participantes

Participaron en el estudio ocho altos directivos (3 presidentes y 5 vicepresidentes), todos hombres, trabajadores de la oficina principal de la sucursal Bogotá del sector seguros, vinculados directamente con Seguros Bolívar.

3.2 Diseño de la entrevista semi-estructurada

El instrumento técnico (Martínez, 2006) se diseñó con la finalidad de obtener información de las experiencias reales de liderazgo de los altos directivos de Seguros Bolívar y su relación con el clima organizacional, el poder, la calidad de vida y bienestar; y la cultura. En la aplicación se utilizó un formato guía de preguntas orientadoras, se realizaron preguntas abiertas, permitiendo recibir mayor información de cada uno de los entrevistados. (Ver tabla 1.).

Tabla 1. Preguntas orientadoras

1	¿Cuanto tiempo hace que trabaja en el grupo Bolívar?
2	¿Desde su punto de vista y su experiencia, cual o cuales son las principales características de un buen líder empresarial?
3	¿Como podría estimarse la efectividad de un líder?, ¿Con que parámetros?
4	¿Para usted, un buen liderazgo que características debería tener?
5	¿Cuales son las principales características de un buen trabajador?
6	¿De que manera optimiza usted el desempeño de sus colaboradores?
7	¿De acuerdo con su opinión, la responsabilidad del éxito empresarial debe estar centralizada o por el contrario, distribuida?

8	¿Como definiría la relación entre el líder y los seguidores?, ¿Que aspectos destacaría?
9	¿Los seguidores deben ser tenidos en cuenta para planear el futuro?, ¿O es labor mas del líder?
10	¿Quien debe tomar las decisiones en la compañía?, ¿Y bajo que parámetros?
11	En una escala de 1 a 5 por favor determine el nivel de importancia que tienen estas características para un liderazgo efectivo: <ul style="list-style-type: none"> a. Gestión adecuada de recurso b. Resultados palpables c. Visión del futuro d. Satisfacción y la calidad de vida de los trabajadores e. El lograr que los trabajadores le encuentren sentido y significado a lo que hacen
12	¿Cuales son las características de un grupo de trabajo que funciona eficientemente?
13	¿De acuerdo con su experiencia cual sería un motivador efectivo para mejorar el desempeño de los trabajadores?
14	¿Siente que es admirado por otros?, ¿Cual puede ser el motivo?
15	¿Para el buen desempeño de los seguidores es indispensable compensarlos? , ¿De que manera lo hace?
16	¿El líder debe participar en todo el proceso?, ¿O solo aparece cuando se requiere?
17	¿En que cree usted que esta centrado su poder como líder? En su conocimiento y experiencia, en la relación que establece con los demás, en la autoridad formal, en su autoridad para recompensar y sancionar cuando sea necesario, o en su posibilidad de recompensar con recursos.

Fuente: Coordinadores del proyecto y asistente de investigación

3.3 Procedimiento

Las entrevistas se desarrollaron de forma individual a cada presidente y vicepresidente de la organización, para la fase de recolección de información se utilizó una grabadora de audio, previa autorización del entrevistado y después se realizó su respectiva transcripción. El entrevistado, el lugar y horario fueron establecidos por Seguros Bolívar.

Se transcribieron ocho entrevistas de directivos de la organización (3 entrevistas a presidentes y 5 a vicepresidentes), las cuales hacen parte del estudio de caso: Sistematización de la experiencia de liderazgo en Seguros Bolívar. (Ver tabla 2).

La actividad se realizó de la siguiente manera: 1) La Transcripción fue literal con respecto a los archivos de audio, teniendo en cuenta las risas, muletillas, pausas y otras reacciones de los hablantes; 2) En el texto se ajustaron los signos de puntuación; 3) Se señalaron las partes del texto que eran incomprensibles; 4) Se identificó el entrevistado y el entrevistador, 5) La información obtenida de las entrevistas se documentó y se envió a los entrevistados para su revisión o adecuación.

Tabla 2. Relación de las entrevistas

N o	ENTREVISTADO	No DE PÁGINAS DE LA TRANSCRIPCIÓN
1	Presidente de la Fundación Bolívar -Davivienda	18
2	Presidente de Seguros Bolívar	27
3	Vicepresidente Comercial	27
4	Vicepresidente de Riesgo Grupo Bolívar	16

5	Presidente de la Junta del Grupo Empresarial Bolívar -Ex presidente de Seguros Bolívar	18
6	Vicepresidente de Seguros de Personas	28
7	Vicepresidente Técnico	20
8	Vicepresidente de Tecnología	2

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Categorización, estructuración y contrastación

Inicialmente se realizó la etapa de categorización descriptiva, se revisó el material escrito y de audio de las ocho entrevistas, después se construyó una tabla para cada entrevistado en donde se transcribió el contenido de las entrevistas para identificar y clasificar las frases que tienen relación entre las dimensiones del liderazgo transformador y la organización en estudio. En la siguiente etapa se desarrollo el proceso de estructuración, se integraron las categorías de lo general a lo particular, las categorías se relacionaron, agruparon y ordenaron de la siguiente forma: Categoría de primer orden, categoría de segundo orden, categoría de tercer orden y categoría de cuarto orden, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Relación de las categorías de primer, segundo, tercer y cuarto orden

No	CATEGORIA PRIMER ORDEN	CATEGORIA SEGUNDO ORDEN	CATEGORIA TERCER ORDEN	CATEGORIA CUARTO ORDEN
1	Cultura corporativa: El ex presidente de Seguros Bolívar a través de varios años, construyó la cultura para el Grupo Empresarial Bolívar y el sindicato.	Ser humano	Bienestar de los colaboradores	Genera compromiso por parte de los colaboradores
				Premiada por Great Pleafce to Work
			Crecer como persona	
		Propósito superior	Vivir la vida con integridad	Sueño compartido
				Los colaboradores deben sentir que hacen parte del propósito
		Principios: Se mantienen	Respeto, honestidad, justicia, disciplina	❖ Los colaboradores los comparten, se apropian y los interiorizan
		❖ Permiten tomar decisiones positivas		
Valores: Pueden cambiar con el tiempo, la cultura, la región.	Lealtad, compromiso; entusiasmo y alegría; Profesionalidad	❖ Los colaboradores que no acaten los principios y valores deben salir de la organización		

				<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genera buenas relaciones entre los colaboradores ❖ Los principios y valores están documentados
2	Formación	Políticas para capacitarse (Tiempo y dinero)	Crecimiento profesional	Motivación
				Reconocimiento, personal y económico
		Desarrollo de la carrera piramidal en la organización	Crecimiento al interior de la organización	Estabilidad laboral
				Meritocracia
				La carrera se respeta al 100%
		Liderazgo por conocimiento y por poder	Transmitir experiencia y conocimiento	Empoderar a los colaboradores
Los seguidores se transforman en líderes				
		Asignación de desafíos		
3	Compromiso Social	Con el país	Ejemplo positivo	Genera compromiso por parte de los colaboradores
		Gran interés por el bienestar de las familias de los colaboradores	Apoyar el emprendimiento y fortalecimiento empresarial	

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los directivos de Seguros Bolívar

En el sistema categorial se determinan tres categorías de primer orden: 1) Cultura corporativa, 2) Formación, 3) Compromiso social; y se evidencia las múltiples relaciones entre las categorías de segundo, tercero y cuarto orden. En la etapa final de contrastación se comparó la relación entre las categorías de primer y segundo orden; y los postulados del liderazgo transformador. Como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Relación de las categorías de análisis y la teoría implícita

No	CATEGORIA PRIMER ORDEN	CATEGORIA SEGUNDO ORDEN	TEORÍA IMPLÍCITA
1	Cultura corporativa	Ser humano	Espinosa (2010) plantea que se debe migrar de un liderazgo orientado en la consecución de resultados, a un liderazgo centrado en el desarrollo integral del ser humano, impactando positivamente la organización y el país.
		Propósito superior	
		Principios	Los colaboradores transmiten la esencia de su ser a la organización. (Espinosa & Niño, 2012)
		Valores	
2	Formación	Políticas para capacitarse (Tiempo y dinero)	Si se forma y transforma la dimensión personal del líder, se consigue la transformación de sus seguidores por medio del

		Desarrollo de carrera piramidal en la organización	ejemplo, el líder es un modelo a seguir para sus seguidores. (Espinosa & Niño, 2012)
		Liderazgo por conocimiento y por poder	
3	Compromiso Social	Con el país	El líder integral incide y moldea la cultura organizacional; y viceversa, es un proceso recíproco que impacta directamente a sus seguidores, la organización y la sociedad.(Espinosa & Niño, 2012)
		Gran interés por el bienestar de las familias de los colaboradores	Si los individuos integrales crecen positivamente, de igual manera prosperará la empresa y la sociedad. (Espinosa & Niño, 2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los directivos de Seguros Bolívar, del libro ser para liderar y la conferencia de Liderazgo Transformador que presentó el Dr. Alberto Espinosa

4 CONCLUSIONES

En el estudio preliminar participaron ocho directivos de Seguros Bolívar sucursal Bogotá y se analizó la relación entre las categorías del liderazgo transformador y la organización. El diagrama 1, permite visualizar la presencia del liderazgo transformador desde el sentir de los directivos. Se evidencia un liderazgo centrado en las personas, se resalta el bienestar del ser humano como eje central de la cultura corporativa y base de los principios y valores; y del propósito superior de Seguros Bolívar.

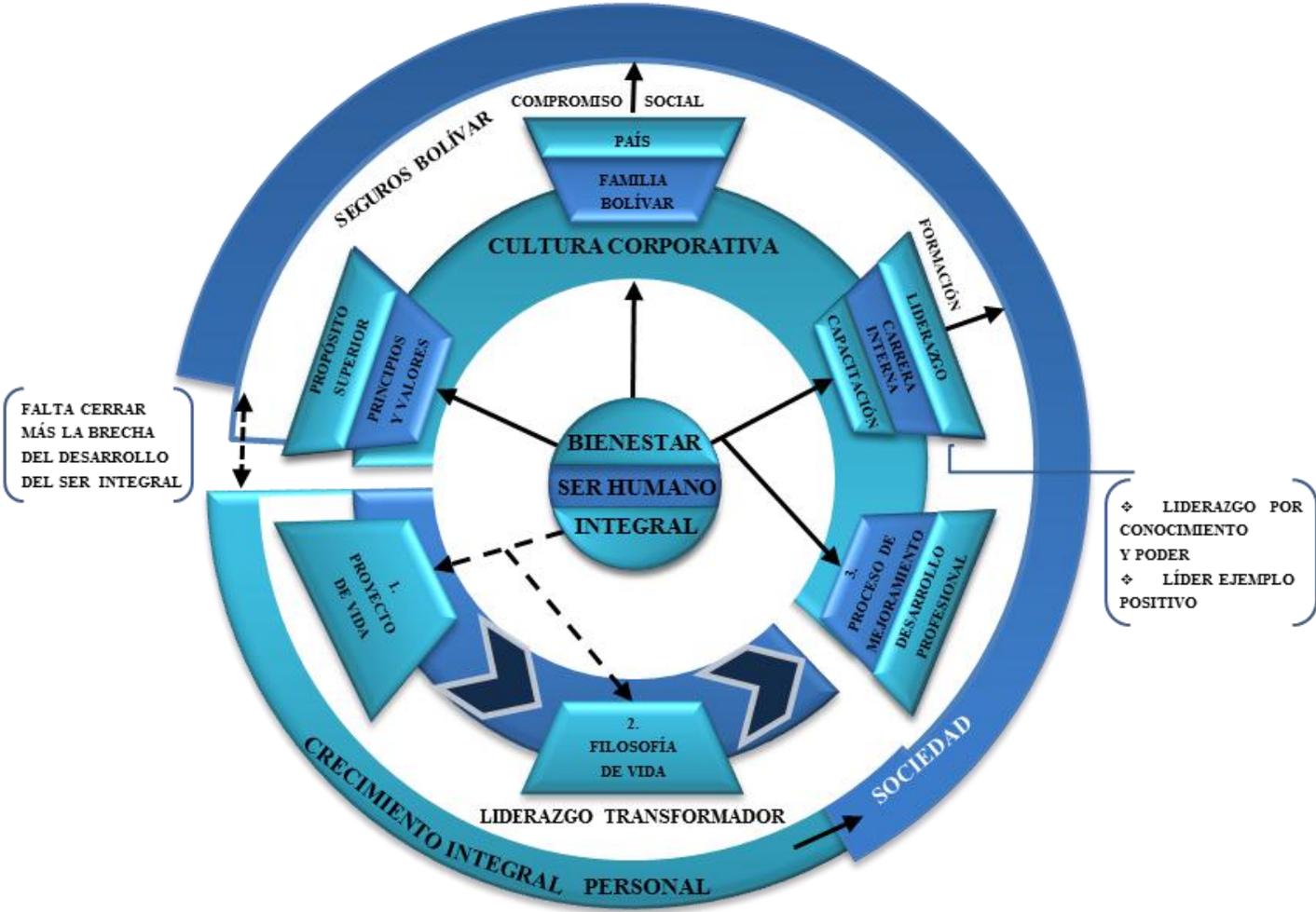
Una política de bienestar de la organización es la formación de los colaboradores, se manifiesta en tres elementos, ubicados en el diagrama en un rango de menor a mayor: 1). Capacitación, 2) Carrera interna, y 3) Liderazgo por conocimiento y poder; y se relaciona con el proceso de mejoramiento personal, dimensión enfocada en el desarrollo profesional e intelectual de los colaboradores. El proceso de formación de los seguidores se da por medio del buen ejemplo del líder y se relaciona con el impacto positivo que genera en la organización y la sociedad.

Seguros Bolívar apoya a las familias de sus colaboradores (Familia Bolívar) a través del emprendimiento y fortalecimiento empresarial, se relaciona con el compromiso social de la organización. El bienestar del líder y sus seguidores incide en la cultura organizacional; y viceversa, es un proceso recíproco que impacta directamente en la organización y la sociedad.

Finalmente en el diagrama se observa la ruptura entre la cultura organizacional de Seguros Bolívar y dos dimensiones del liderazgo transformador (Proyecto de vida

y filosofía de vida), no se evidencia de una forma clara la retroalimentación entre la organización y los colaboradores en su crecimiento integral personal. Para el vicepresidente de Seguros de personas falta cerrar más la brecha del desarrollo del ser en la organización. Las anteriores interpretaciones se confrontarán con el sentir de los colaboradores en el estudio macro.

Diagrama 1. Relación entre las dimensiones del liderazgo transformador y Seguros Bolívar



Fuente: Elaboración propia

5 RECOMENDACIONES

Se debe contrastar los resultados del presente estudio con la visión de los colaboradores de Seguros Bolívar, a través del efecto producido sobre ellos y la forma en que éstos lo viven, aspectos que hacen parte de la investigación macro.

Es necesario realizar varias investigaciones en las organizaciones Colombianas que han estado bajo la dirección (Meals de Colombia) e influencia (Grupo Empresarial Nutresa, Grupo Bimbo e Indupalma) del empresario Alberto Espinosa, para tener juicios suficientes y determinar el grado de correspondencia e influencia del liderazgo transformador en las organizaciones.

Con respecto a la literatura especializada sobre liderazgo transformador, parece no haber muchos estudios rigurosos relacionados con el tema, los referentes son la organización Relidera, el libro Ser para liderar y algunos escritos realizados por el Dr. Espinosa. Es una oportunidad y desafío para los investigadores que estén interesados en ahondar en el tema.

BIBLIOGRAFÍA

Deming, W. E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Dinero.com. (21 de Julio de 2011). *El líder de los cacaos*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-lider-cacaos/131314>

Espinosa López, A. (2010). *Ser para Liderar*. Bogotá: Lemoine Editores.

Espinosa, A. (7 de Agosto de 2007). *La pasión es la clave para lograr el éxito*. Obtenido de <http://gilalme.blogspot.com/2007/08/grupo-120-perfiles-gerenciales.html>

Espinosa, A., & Niño, A. (2012). Liderazgo Transformador MEGA. *Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá. Conferencia y conversatorio*. Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia.

Fundación Bolívar Davivienda. (2011). *Informe de Sostenibilidad Fundación Bolívar Davivienda*. Obtenido de http://afecolombia.org/images/biblioteca_pdf/InformeSostenibilidad2011FundacionBD.pdf

Fundación Crem Helado. (2004). *Proyecto Educativo Líderes del Siglo XXI*. Obtenido de www.fundacioncremhelado.org.co

Martínez M., M. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual). *IIPSI. Facultad de Psicología UNMSM*, 9(1), 123-146.

Martínez M., M. (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá, Colombia: Círculo de lectura alternativa Ltda.

Ministerio de Educación. (16 de Julio de 2010). *CVNE Centro Virtual de Noticias de la Educación*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-239808.html>

Relidera. (25 de Julio de 2011). *Alberto Espinosa invita al liderazgo colectivo*. Obtenido de <http://relidera.com/relidera-el-emprendimiento/25-alberto-espinosa-lider-busca-transformar-pais.html>

Relidera. (16 de Junio de 2011). *Líderes y organizaciones que emprenden*. Obtenido de <http://relidera.com/noticias/15-lideres-y-organizaciones-que-emprenden.html>

Relidera. (27 de Diciembre de 2012). *Liderazgo transformador*. Obtenido de <http://relidera.com/relidera-la-organizacion/56-liderazgo-transformador.html>

Seguros Bolívar. (2010). *Contacto en línea*. Obtenido de Enriquecemos la vida con integridad : http://segurosbolivarinstitucional.com/contacto_en_linea/downloads/extras/Nuestra_Cultura.pdf

Seguros Bolívar. (2011). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de http://www.segurosbolivar.co/wps/wcm/connect/31484b49-d4f4-42d7-bfbd-3ae423465abc/informe_sostenibilidad_2011.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=31484b49-d4f4-42d7-bfbd-3ae423465abc&useDefaultText=0&useDefaultDesc=0

Seguros Bolívar. (2012). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de http://www.segurosbolivar.co/wps/wcm/connect/4cca8a4c-398b-4d01-9f01-d0cfe2778d5b/Seg_Info_210313.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4cca8a4c-398b-4d01-9f01-d0cfe2778d5b

Seguros Bolívar. (s.f). *Biblioteca Familiar Bolívar*. Obtenido de [//sites.google.com/site/bibliotecabolivar/](http://sites.google.com/site/bibliotecabolivar/)

Sociedades Bolívar. (2008). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de http://www.sociedadesbolivar.com/wps/wcm/connect/bolivar_recursos/inicio/buscarSociedades?presentationtemplate=bolivar_recursos/PP_Verde_Sociedades_Inicio&search_query=informes%20de%20sostenibilidad

Sociedades Bolívar. (2010). *Informe de sostenibilidad de Sociedades Bolívar 2009 y 2010*. Obtenido de <http://www.txt.co/clientes/davivienda/libros/sociedades/>

Sociedades Bolívar. (2011). *Código de Gobierno Corporativo de Sociedades Bolívar S.A.* Obtenido de

<https://www.sociedadesbolivar.com.co/wps/wcm/connect/0fcb3701-82fb-472e-b040-5173a7cd8a78/CODIGOGCSOCIEDADES.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0fcb3701-82fb-472e-b040-5173a7cd8a78>