

**Caracterización de la Percepción del Liderazgo Transformacional
en Dos Empresas Colombianas**

Claudia Milena García Montilla

Isabel Cristina Ortiz Cruz

Estudiantes de Maestría

Sandra Patricia Hernández Rincón (Ph.D.)

Director del proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá septiembre 2023

Resumen

El liderazgo transformacional se posiciona como un estilo de liderazgo que le permite a las empresas afrontar los cambios del presente y prepararse para el futuro. En esta investigación se llevó a cabo un estudio de caso comparado de carácter cualitativo y descriptivo sobre las percepciones del liderazgo transformacional presente en los líderes y colaboradores de dos empresas colombianas del sector público y privado. Para alcanzar el objetivo se desarrolló una entrevista semiestructurada por medio de un formulario. En el estudio participaron 12 personas, seleccionadas por un muestreo de conveniencia, de los cuales 4 eran líderes y 8 colaboradores. Como resultado del estudio se comprobó que en las 2 organizaciones se percibe el estilo de liderazgo transformacional, soportado en las dimensiones carisma e influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Palabras Claves: Liderazgo transformacional, percepción, motivación, influencia, carisma.

Abstract

Transformational leadership is positioned as a leadership style that allows companies to face the changes of the present and prepare for the future. In this research, a comparative case study of a qualitative and descriptive nature was conducted on the perceptions of transformational leadership present in the leaders and collaborators of two Colombian companies in the public and private sectors. To achieve the objective, a semi-structured interview was developed using a form. The study involved 12 people, selected by convenience sampling, of which 4 were leaders and 8 collaborators. As a result of the study, it was verified that in the 2 organizations the transformational leadership style is perceived, supported in the dimensions charisma, and idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

Keywords: Transformational leadership, perception, motivation, influence, charisma.

Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Caracterización de la Percepción del Liderazgo Transformacional en Dos Empresas Colombianas	4
Situación del Problema	7
Justificación	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Teórico.....	11
Dimensiones del Liderazgo Transformacional	14
Carisma o influencia idealizada	14
Motivación Inspiracional	15
Estimulación intelectual.....	15
Consideración individualizada.....	16
Liderazgo Transformacional en Colombia	17
Diseño Metodológico.....	20
Participantes.....	21
Técnica de Recolección de Datos	22
Resultados	23
Datos Sociodemográficos	23
Percepciones sobre el Liderazgo.....	25
Identificación del Liderazgo Organizacional Según los Líderes	27
Diferencias entre cada una de las organizaciones.....	29
Discusión.....	30
Conclusiones.....	34
Referencias.....	36
Anexos	40
Anexo 1 - Cuestionarios líderes.....	40
Anexo 2- Cuestionarios Asesores y administrativos	41
Anexo 4 - Consentimiento informado líderes.....	43
Anexo 5 - Consentimiento informado organización privada.....	44
Anexo 6 - Consentimiento informado organización pública	45

Caracterización de la Percepción del Liderazgo Transformacional en Dos Empresas Colombianas

Las empresas actualmente se encuentran es constante cambio ya sean políticos, tecnológicos, sociales, etc. Permitiendo que el enfoque empresarial se esté dando en el talento humano, las empresas han comprendido que deben cuidar a sus colaboradores, tenerlos felices y motivados para lograr las metas y propósitos de la organización. Es por esto por lo que desde esta investigación cualitativa con enfoque de caso comparado se centra en las percepciones del liderazgo transformacional de dos empresas colombianas una del sector privado y una de lo público.

El liderazgo transformacional en las organizaciones ha sido estudiado desde hace varios años, siendo su principal exponente Bass (2006) que da sus primeros inicios en el tema desde 1985, refiriendo que la teoría está compuesta por tres tipos de liderazgo, laissez Faire (Dejar hacer), Transaccional y Transformacional. El líder transformacional se ha convertido en una figura esencial por su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Maraboto (2021) describe el liderazgo transformacional como un estilo de administración creado para brindar a los colaboradores mayores oportunidades para innovar, vislumbrar un futuro exitoso y hallar formas de resolver conflictos de tiempo atrás.

Un líder en una organización o grupo de personas es quien administra, dirige, controla todos los recursos puestos a su disposición como son humanos, materiales, financieros e intangibles, con esto logrará a través de características específicas que lo identifiquen por su conocimiento, habilidades, por estar presto a las necesidades de la organización (Baque et al., 2020). De acuerdo con la información anterior se caracterizaron las percepciones de líderes y colaboradores de dos empresas, mediante una entrevista semiestructurada plasmada en un

formulario electrónico, donde se describieron los sentidos de los líderes y trabajadores de las dos empresas, respecto al liderazgo transformacional en sus equipos de trabajo.

Para esto se lleva a cabo un estudio de caso en una organización del sector público que se encarga de investigar, sancionar, intervenir, prevenir irregularidades del Estado Colombiano, la otra empresa es del sector privado que se encarga de brindar microcréditos con un propósito de ayudar a progresar a todos los microempresarios, generar oportunidades e impulsar de manera efectiva la prosperidad en el país. En esta investigación cualitativa, se llevó a cabo un estudio de caso, el cual es ideal en la investigación, porque trabaja favorablemente en situaciones donde se hayan diferentes variables de interés y datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia (Duran, 2014).

Se aplicó el estudio en un tiempo de seis meses en las organizaciones, por medio de un formulario con una entrevista semiestructurada que se realizó vía electrónica, con unas preguntas abiertas específicas para líderes y otras para colaboradores que permitió realizar un análisis descriptivo del liderazgo transformacional, además de identificar si este, si realmente se implementa o no mediante las percepciones obtenidas.

En la presente investigación se caracterizaron las percepciones y sentidos del liderazgo transformacional de 2 empresas colombianas una del sector público y otra del sector privado, que permitió describir cómo perciben los colaboradores de estas instituciones el liderazgo transformacional. Los líderes transformacionales crean una educación organizacional, que promueve el compromiso, fidelidad y motivación del equipo (Contreras & Barbosa, 2013).

El estudio estuvo enfocado en las cualidades específicas que debe tener un líder transformacional: carisma; inspiración; estimulación intelectual; consideración individualizada (Bass & Avolio, 2006). Las cuales se lograron identificar mediante un formulario aplicado a líderes y colaboradores. Si bien, esta investigación no pretendía

desarrollar y profundizar en teorías, si permitió identificar las percepciones del liderazgo transformacional dentro de las empresas objeto de estudio y a sus autores adquirir conocimientos vitales para su desarrollo profesional y personal.



Situación del Problema

En esta investigación se estudió el liderazgo transformacional en dos organizaciones el cual está focalizado en el rol del líder como un representante de la transformación, que impulsa e incentiva al equipo de trabajo; profundizando en las cualidades y habilidades de los colaboradores, fortaleciendo el trabajo en equipo y la satisfacción por el deber cumplido; también hace énfasis en la cultura organizacional y características individuales tanto del líder como de los colaboradores (Varela, 2010). Es por esto que las organizaciones modernas se encuentran en constantes cambios y un elemento central en ellas es el liderazgo, ya que permite tener trabajadores altamente motivados y que se sientan identificados en las organizaciones haciendo que la adaptabilidad empresarial signifique hoy una característica vital en la supervivencia en el mercado de las organizaciones (González, 2019). Es impensable que una empresa logre cumplir sus objetivos sin una persona que la guíe hacia el éxito.

Por medio de este estudio realizado, se podrá explicar las diferencias en cuanto al liderazgo transformacional que se logren identificar entre las dos organizaciones, luego de obtener los resultados de la investigación. Con este trabajo se aportó a cada organización objeto de estudio una percepción del liderazgo implementado, que les sirve como herramienta para evaluar si el estilo de liderazgo aplicado les está brindado el puente necesario para cumplir los objetivos o metas planteados.

Esta investigación permitió que se pudieran obtener las percepciones de liderazgo de dos organizaciones con misiones diferentes, desde la mirada de los líderes como de los colaboradores de estas, esto conlleva a que sea una investigación novedosa en el ámbito ya que, desde este estudio realizado, se encontró que desde el sector público es casi nulo los

estudios sobre liderazgo. Además, será novedoso realizar un paralelo entre las percepciones de ambas organizaciones.

Bass y Avolio (2006) expresan que el líder transformacional fortalece a su equipo para que interioricen sus conflictos, los resuelvan y fomenten sus propias capacidades, incentivando a la creatividad e innovación que brinden soluciones a las adversidades o situaciones de conflicto organizacional que se les presenten. Además, Pitarch y Esparcia (2011) aseguran que el liderazgo transformacional aparece como solución a los eventos que ocurren al interior de los equipos de trabajo, ya que por ser ambientes dinámicos y cambiantes se generan conflictos constantemente. El líder, tiene en cuenta las reacciones emocionales de los seguidores y se enfoca en los procesos colectivos de motivación.

Esto concuerda con su enfoque teórico, en donde es la conducta del seguidor la que define el tipo de liderazgo y en qué proceso se encuentra inmerso el colaborador. De acuerdo con estos factores se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se caracterizan las percepciones del liderazgo transformacional en líderes y sus colaboradores en dos empresas colombianas de índole pública y privada?



Justificación

En la presente investigación realizada en dos entidades colombianas, se buscaba caracterizar las percepciones del liderazgo transformacional en líderes y colaboradores, a través de un formulario de entrevista semiestructurada. Por ser un estudio de caso no se busca generalizar sus resultados frente a las percepciones del liderazgo transformacional en las empresas, si no apoyar los beneficios que este estilo de liderazgo puede brindar desde sus cuatro dimensiones al desarrollo de una organización.

Además de poder recolectar información que permita determinar las diferencias del estilo de liderazgo en la entidad pública y privada, ya que al realizar la búsqueda de información no se encontraron estudios similares al de esta investigación. Por tanto, aporta y profundiza en la manera que las organizaciones están ejerciendo su liderazgo.

El estudio beneficia de manera significativa a las empresas donde se realiza la investigación ya que los resultados obtenidos les aportan una percepción de la manera como están implementando el liderazgo y las posibles oportunidades de mejora para tener un equipo motivado, retener el personal etc. La restricción que principalmente se presentó en este proyecto es la falta de tiempo para poder aplicar el cuestionario a más líderes y colaboradores de las organizaciones y tener mayores resultados respecto a la percepción del liderazgo.



Objetivos

Objetivo General

Caracterizar las percepciones del liderazgo transformacional en líderes y sus colaboradores en dos empresas colombianas de índole público y privado.

Objetivos Específicos

- Analizar las percepciones de líderes y colaboradores de las 2 empresas objeto de estudio
- Comprender cómo perciben en las organizaciones los colaboradores a su líder y los líderes a su equipo de trabajo en el desarrollo de sus actividades.
- Exponer las diferencias entre las percepciones de liderazgo transformacional en cada una de las organizaciones consultadas.



Marco Teórico

Las investigaciones realizadas sobre liderazgo transformacional demuestran que las empresas no solo necesitan líderes que motiven a las personas, también es importante considerar a los equipos de trabajo en conjunto. El líder transformacional genera seguridad, un buen clima laboral, apoyo y organización de tareas, etc. contribuyendo al cumplimiento de metas de la compañía y también a la salud mental de los colaboradores y equipos (Cruz et al., 2013).

El liderazgo es una interacción que se da entre los colaboradores de una organización, ejerciendo acción entre los ambientes en el cual están inmersos a través de los sistemas sociales (Rueda, 2016). Según el tipo de liderazgo que se implemente en la organización se tendrá trabajadores altamente comprometidos manifestándose de manera positiva en el bienestar de los colaboradores y en la productividad de las empresas, esto reflejado en bienestar o de otra manera según el liderazgo aplicado se puede inhibir en los trabajadores los aspectos antes mencionados. No hay ni existe una sola definición de liderazgo, según un estudio hay más de 100 definiciones e investigaciones realizadas respecto al tema, dando paso a múltiples teorías de liderazgo cada una con sus rasgos, características, comportamientos propios que la definen (Alcázar, 2020).

Se puede resumir el liderazgo como una herramienta para ayudar a dirigir las actividades laborales de un equipo o miembros de una organización, desde la comunicación e influencia sobre las personas, con una habilidad que tiene múltiples cualidades personales, para poder lograr los objetivos planteados (Navia et al., 2019).

Las siguientes son definiciones de liderazgo en las cuales se basó la investigación, para recolectar información y poder realizar el estudio de la información obtenida de los colaboradores y líderes. El liderazgo, según Lazzati (2011) es la habilidad de impactar a las

personas para que se comprometan conscientemente en el cumplimiento de las metas.

Casares 1994, como se citó en Madrigal (2013), el liderazgo es la acción que desde el poder se puede influenciar un grupo para lograr objetivos deseados, mediante determinadas características como las creencias, costumbres, habilidades de dirigir, guiar, incentivar, etc.

El liderazgo es considerado una aspiración en donde las personas deben trabajar día a día por ser mejores, responsables, disciplinados, constantes para proyectar sus resultados a mediano y largo plazo, que inspire a los demás siendo insistente en lograr lo que se propone (Posner & Kouzes, 2011). Por su parte, Ipe Unesco, (2000), como se citó en García (2011) señala que el liderazgo puede definirse como un conjunto de herramientas que permite la orientación a las personas, a los equipos mediante la destreza de influenciar desde la excelencia y el aprendizaje organizacional.

Un líder en una organización o grupo de personas es quien administra, dirige, controla todos los recursos puestos a su disposición como son humanos, materiales, financieros e intangibles, con esto logrará a través de características específicas que lo identifiquen por su conocimiento, habilidades, por estar presto a las necesidades de la organización (Baque et al., 2020). Un líder es quien trabaja, potencializa y fortalece las capacidades de cada subordinado y así poder tener un grupo de trabajo altamente comprometido, que logre ser percibido en la organización por sus resultados, la percepción es definida como la impresión que produce o resulta de una sensación interior dada por los sentidos corporales (Real Academia, 2014).

Se encontró que la percepción ha sido objeto de estudio no solo desde la rama de la psicología, la han definido también desde una postura filosófica, como la descripción del resultado del procesamiento de información que se da a través de estímulos en diferentes condiciones, que de forma particular se debe a la capacidad del individuo. Es un mecanismo de recepción de estimulación, de información (Arias, 2006). La percepción que el colaborador defina frente a la labor que desarrolla diariamente en la organización, cobra

importancia para el líder del equipo de trabajo ya que será una herramienta para poder orientar de manera objetiva a su colaborador.

En el entorno empresarial uno de los comportamientos más anhelados en los jefes es el liderazgo, que no es una cualidad simple del comportamiento humano, hay teorías al respecto que afirman que liderazgo no es innato por lo contrario se fortalece con el pasar del tiempo, según sus experiencias que lo llevan a ser una persona capaz de influenciar. Hoy por hoy existe una relación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en la forma de compartir conocimiento desde su proceder en el ámbito organizacional (Duran & Castañeda, 2015).

En esta investigación se describió que es el liderazgo transformacional y se valoró la percepción de líderes y trabajadores de 2 empresas colombianas frente a este estilo de liderazgo que ha tenido un gran acogida en las organizaciones en los últimos años, pero que según los estudios revisados de liderazgo transformacional, que han sido alrededor de 20 investigaciones entre ellas tesis de universidad, le atribuyen el desarrollo de la teoría de liderazgo transformacional casi que en su totalidad a Bass 1985. Esta teoría está compuesta por tres tipos de liderazgo. Laissez Faire (Dejar hacer), transaccional, transformacional. Este dato permitió tener claridad que el tema de liderazgo transformacional ya se ha venido estudiando desde hace unos años, siendo en la actualidad en las organizaciones de gran apoyo para obtener los resultados y objetivos planteados por los líderes (Alcázar, 2020).

Los líderes transformacionales enseñan y guían a sus colaboradores a desarrollar capacidades que les permitan alcanzar una visión general de la empresa (Durán & Castañeda 2015). Es por esto que el líder transformacional no impone a su equipo de trabajo la visión que él tenga de la organización, si no que permite que el colaborador lo haga a través de sus experiencias en el desarrollo de su labor, así cada percepción de cada colaborador dentro de la organización se debe manejar de manera individual (Durán & Castañeda, 2015). El

liderazgo transformacional se define como un proceso social que se da entre el líder y sus colaboradores porque, es una relación que manejan a través de un sistema de recompensas que va orientado al logro de metas específicas (Navia et al., 2019). Los líderes transformacionales con su trabajo buscan elevar las necesidades de sus colaboradores, para potencializar sus habilidades y promover un cambio personal si así lo desea el trabajador y da lugar a que haya motivación, auto concepto, crecimiento, empoderamiento logrando transformaciones positivas en todos los ámbitos (Rueda, 2016).

Los líderes transformacionales exploran y obtienen resultados que van encaminados con la misión, visión y objetivos de cada empresa, logrando que cada individuo sea responsable de sus funciones aplicando sus competencias comportamentales y conocimientos adquiridos, esto permite que el colaborador trabaje en pro de los intereses de la organización y aun así se sienta motivado cada día a realizar mejor su labor y obtenga muy buenos resultados que se ven reflejados no solo en lo que la organización le exige, si no que su trabajo le permita desarrollar sus capacidades y habilidades de la mejor manera, fortaleciendo su desarrollo personal y así se siga promoviendo el aprendizaje transformacional por parte del líder de la organización (Alcázar, 2020).

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

El estilo del liderazgo transformacional se fundamenta en 4 dimensiones, carisma o influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada Bass (1991) quien es el principal exponente de esta teoría.

Carisma o influencia idealizada

Puesto que el Carisma o influencia idealizada es la cualidad que hace una persona atractiva para los demás, por su disposición o por lo que demuestra, se considera una



característica fundamental en un líder, pues dependiendo de qué tan carismático sea, logrará un mayor número de seguidores (Hincapié et al, 2018).

El carisma o influencia idealizada es una de las dimensiones más importantes del liderazgo transformacional, está relacionada con la habilidad para explicar la misión y visión al equipo, generando seguridad; influencia o motivación. También se asocia con la habilidad de comunicación del líder para transmitir las ideas, retos, al igual que entusiasmar el equipo al logro de los resultados (Mirangel, 2022).

Motivación Inspiracional

Esta dimensión aborda según Puni et al. (2018) la habilidad que tiene un líder para contagiar a sus subordinados una visión fascinante, que los inspire hacia el logro de sus metas, que no sean solo colectivas, sino individuales. Esta facultad permite aumentar la motivación del equipo y seguidores, orientándolos e influenciándolos positivamente a su crecimiento personal y profesional.

Para Yıldız y Şimşek (2016), la motivación inspiracional es transmitida por líderes que cuentan con ciertas cualidades para comunicarse, teniendo actitud de poder indicar una visión clara del futuro, practica y real que cause en los colaboradores un sentido de trabajo en equipo y los incite a lograr los resultados de la empresa.

Estimulación intelectual

En esta dimensión del liderazgo transformacional, el líder se encarga de empoderar a los empleados, se trabaja en la creatividad e imaginación que les permita a los equipos resolver problemas y transformar las dificultades. La estimulación intelectual impulsa la argumentación, la creatividad y la solución de conflictos con el fin de crear salidas de una manera proactiva, esta característica del liderazgo transformacional ayuda a que el equipo de

trabajo logre una transformación de su mentalidad desde el interior, siendo esta totalmente abierta hacia la mejora continua. (Hincapié et al, 2018).

Consideración individualizada.

Se refiere a la manera de como el líder posee características, que le permiten identificar de manera individual las necesidades de sus colaboradores, así poder potencializar sus habilidades, para lograr que cada integrante del equipo aporte de manera significativa al cumplimiento de los resultados. El líder está atento a lo que necesite su equipo en cuanto a crecimientos y logros. Su papel es de coach, de apoyo a sus seguidores para conseguir indicadores esperados, logra que su equipo se haga cargo de sus obligaciones, conduciéndolo a su propio crecimiento (Stephanou et al., 2013). Es la capacidad que tiene el líder para fijarse en las carencias de cada colaborador y desarrollar su potencial (Mendoza et al., 2020).



Liderazgo Transformacional en Colombia

Investigaciones recientes en Colombia, que expondremos a continuación, apoyan el efecto positivo que genera implementar en los equipos el liderazgo transformacional por su adaptabilidad al mundo actual. Por ejemplo, en el 2018 se realizó un estudio cuantitativo sobre liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas en la ciudad de Medellín, el cual buscaba analizar la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre el desarrollo del mejoramiento continuo en equipos de trabajo basado en la teoría de Bass, de corte transversal, se utilizó un cuestionario a 304 colaboradores que permitió demostrar que las características del liderazgo transformacional contribuyen de manera extraordinaria en el desarrollo de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

En este orden de ideas, el estudio anterior concluyó que los líderes con rasgos de liderazgo transformacional permiten influir positivamente en el proceso de la mejora continua (Hincapié et al., 2018) y como limitación se encontró que el hecho de ser un estudio de corte transversal, la muestra corresponde a pequeñas y medianas empresas (de 15 a 250 empleados) de la ciudad de Medellín. Para investigaciones futuras se recomienda tener en cuenta empresas de diferentes tamaños de otras regiones de Colombia.

Perilla y Gómez (2018) en su investigación para identificar la relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del colaborador: el rol intermediario de la confianza en el líder afirmó que: El liderazgo transformacional se conecta de manera real con la complacencia laboral y de manera negativa con la manifestación del mal clima laboral, basándose en la confianza que el líder brinde a su equipo. Realizaron un estudio cuantitativo, de corte transversal correlacional, que concluyó la relación, descrita en estudios previos, que demostraron que el liderazgo transformacional mejora el clima laboral logrando mayor

bienestar de los empleados en la empresa y como limitaciones se encuentran los condicionamientos propios de los estudios transversales, donde no es posible fijar relaciones causales que permitan consolidar que el liderazgo transformacional en efecto incide en la respuesta laboral y el malestar psicológico a través de la confianza en el líder.

Duitama (2017) realizó un estudio, para determinar y analizar el liderazgo transformacional como una opción de desarrollo para las organizaciones, basándose en una investigación de tipo descriptiva y mixta, utilizando encuestas y entrevistas para analizar cómo es y cómo se manifiesta el liderazgo transformacional, fundamentado en las teorías de Bass 1985 y Burns 1978. Este estudio permitió determinar que el papel del líder es vital para velar por un buen manejo de la empresa y concluir que en la actualidad se han ido implementando inéditos estilos de liderazgo que se puedan ajustar a la variación y a las necesidades del mercado como lo ha sido el liderazgo transformacional. El líder transformacional se ha convertido en una figura esencial por su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios.

Conforme a ello, Pérez et al. (2017) estudió el liderazgo transformacional en la incidencia de la transformación organizacional universitaria posibilitando la solución de conflictos relacionados con la financiación institucional, la calidad en la educación, el incremento de la cobertura, o el relacionamiento con la sociedad, entre otros, por medio de una investigación cuantitativo, racional, positivista, demostrando teóricamente la importancia del liderazgo transformacional, para afrontar las dificultades y desafíos provenientes de los cambios en la administración de universidades. Para hacerle frente a estos desafíos, el liderazgo transformacional en la dirección universitaria realiza cambios organizacionales que permiten solucionar inconvenientes de financiación, calidad de la educación, aumento de coberturas y la comunicación con la comunidad.

En cuanto a las percepciones del liderazgo, se realizó un estudio por Pérez et al. (2015) sobre el liderazgo transformacional y la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia, se llevó a cabo una investigación empírica, que combinó el análisis cualitativo y cuantitativo, la cual permitió concluir que, para el líder, reconocer y cubrir las carencias de los colaboradores, se convierte en lo más importante. Por otro lado, se estableció que las variables necesarias para lograr la motivación de un equipo de trabajo es que los colaboradores perciban en el líder, inteligencia, carisma, inspiración, ética, esto ayuda a garantizar un clima laboral adecuado y logra que los cambios que se realicen dentro de la institución serán recibidos y aceptados por los trabajadores y la organización pueda afrontar los desafíos que se presenten a futuro.

Los estudios mencionados anteriormente han sido desarrollados en Colombia en empresas privadas en áreas específicas, donde se puede concluir que el liderazgo transformacional si incide en la organización de manera positiva, aplicado desde la confianza, la personalidad o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, lo que permite que los colaboradores tengan una mejor percepción de la entidad en la que laboran.



En este proyecto se llevó a cabo una investigación cualitativa y por ser un estudio en dos empresas de entornos completamente diferentes, desde su razón de ser en el mercado hasta el sector, una de lo público y la otra del privado, se realizó una investigación de caso comparado el más indicado y viable para establecer la validez de una postura. Por lo tanto, las investigaciones de caso comparativos involucran el estudio y el resumen de las semejanzas, diferencias y modelos de dos o más casos que comparten características o metas comunes (Stake, 2006).

Este tipo de investigación se realiza en estudios que producen y analizan los datos descriptivos. Para este caso, se analizaron, describieron y diferenciaron las percepciones del liderazgo transformacional de los asesores y sus líderes asignados en 2 empresas colombianas, en el anexo 5 y 6 se encuentran los permisos obtenidos por las empresas, los cuales describen el nombre del proyecto de investigación, los objetivos del estudio y que se pretende obtener en este análisis.

Para obtener los resultados de la investigación, se realizó un análisis de contenido por medio de una matriz, que nos permitió explorar las 4 categorías del liderazgo transformacional carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, dando como resultado la respuesta a los objetivos propuestos. En las respuestas de los participantes se cumplió con todas las normas éticas para la realización del estudio, cada participante diligenció un consentimiento informado (anexos 3 y 4) y se aseguró la confidencialidad con los datos personales de cada participante.

Participantes

La empresa privada, pertenece al sector financiero, realiza créditos rápidos, sin documentación y diseñados a la medida de los microempresarios que quieren invertir en su negocio. Para esta investigación participaron de manera voluntaria 6 colaboradores en total, 2 líderes y 4 asesores comerciales. La segunda empresa es gubernamental, se encarga de vigilar y defender los intereses colectivos y de la sociedad, actúa como órgano de vigilancia de la constitucionalidad y legalidad ante cualquier órgano de la República. Para esta investigación participaron de manera voluntaria 6 colaboradores en total, 2 líderes y 4 auxiliares administrativos.

En resumen, el total de los participantes de empresa pública y privada para este estudio de caso son 12, de los cuales 4 son líderes y 8 son colaboradores. En la empresa privada los líderes tienen en promedio 17 personas a cargo y en la organización pública tienen a cargo entre 30 y 40 colaboradores. Cada participante, antes de resolver el formulario, debía aceptar el consentimiento informado anexo 3 y 4, con la finalidad de que conocieran la investigación y participaran de manera libre y espontánea.



Técnica de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos que se implementó en esta investigación fue una entrevista semiestructurada, empleada en las investigaciones cualitativas que permiten realizar registros narrativos de los fenómenos que son estudiados. Se seleccionaron las personas mediante un muestreo por conveniencia, que según Otzen y Manterola, (2017) autoriza escoger aquellos casos que son asequibles y que aceptan ser incluidos. Esto, basado en la conveniente facilidad de acceso y cercanía con las personas para el investigador. Para este caso, participaron colaboradores de la regional Antioquia en la empresa privada y para el caso de la empresa pública funcionarios de la sede en Bogotá.

Los participantes respondieron un formulario vía electrónica que contenía 12 preguntas y evalúa las 4 dimensiones del liderazgo transformacional, 3 preguntas por cada dimensión. Se diseñaron 2 formularios. 1 formulario para ser contestado por los líderes y otro formulario que fue contestado por los trabajadores. En el anexo 1 se encuentra el formulario utilizado para los líderes y en el anexo 2 se encuentra el formulario utilizado para los colaboradores. Cabe mencionar, que antes de realizar el formulario a los participantes, se realizó una prueba piloto, con personas similares a las que iban a participar en la investigación y basado en este resultado, posteriormente se construyeron las preguntas, fundamentas en las cuatro dimensiones del liderazgo que fue tomado de la teoría de Bass (2006).



Resultados

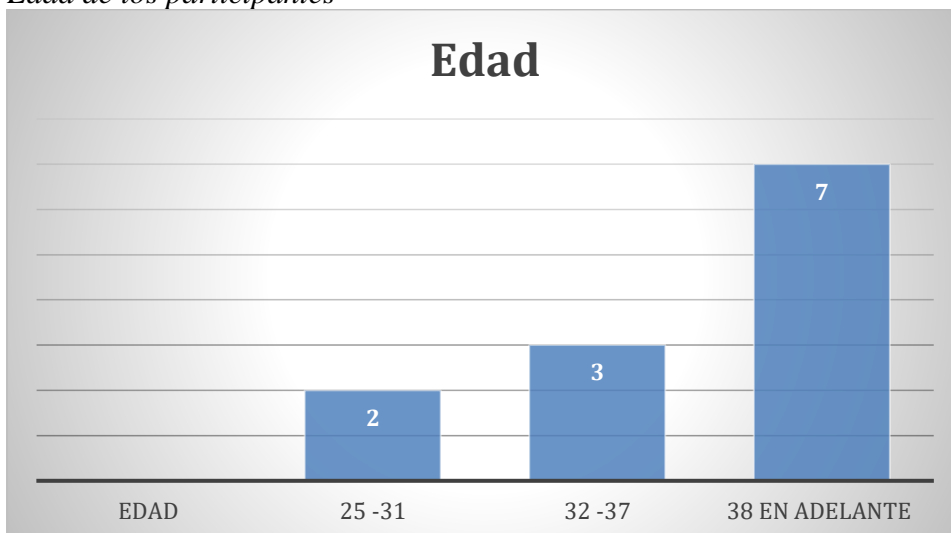
A continuación, se presentan los resultados que permiten responder a los objetivos planteados en esta investigación.

Datos Sociodemográficos

Se entrevistó por medio de un formulario en línea un total de 4 líderes y 8 colaboradores de la empresa pública y privada, de los cuales se detalla a continuación el nivel de escolaridad, edad, sexo y tiempo en el cargo de los participantes.

El 50% de los participantes de la investigación son tecnólogos, el 30% profesional y el 20% restante tienen especialización. El 58% de los colaboradores de las 2 entidades es mayor de 38 años, como se detalla en la figura 1.

Figura 1
Edad de los participantes

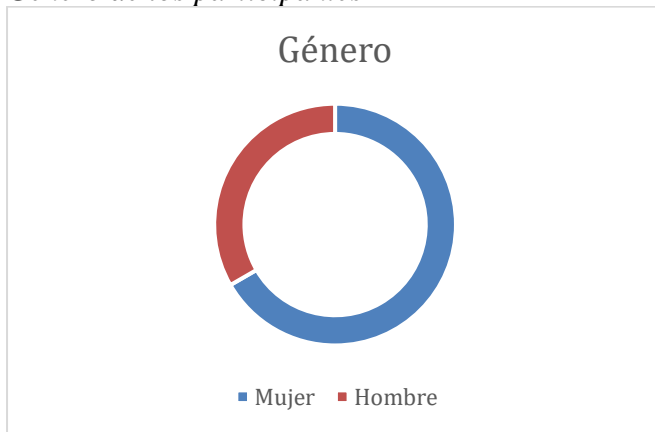


Nota: diseño propio

En la presente investigación predominó el sexo femenino con un 66% de participación, el 34% restante pertenece al sexo masculino (ver figura 2).



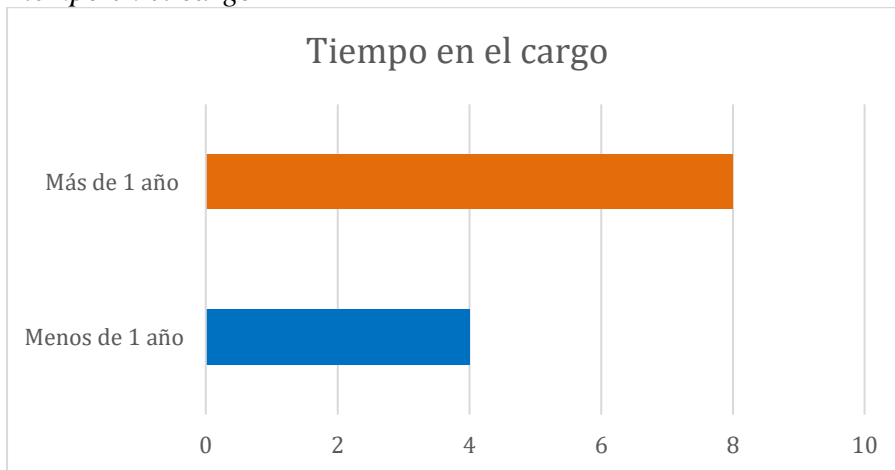
Figura 2
Género de los participantes



Nota: diseño propio

8 de las 12 personas entrevistadas lleva más de un año en el cargo, 4 de ellas menos de 1 año (figura 3). Los líderes de ambas organizaciones tienen más de 36 años, en general son personas con mucha experiencia en el ámbito y personas jóvenes casi no encontramos en las organizaciones, ya que para los cargos que se desempeñan se requiere de cierta experiencia laboral.

Figura 3
Tiempo en el cargo



Nota: diseño propio



Percepciones sobre el Liderazgo

De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores y jefes de las organizaciones objeto de estudio, se pudo identificar cuáles son las percepciones del liderazgo, respecto a cómo sienten los colaboradores a su líder en el desarrollo de sus funciones y como el líder se ve así mismo en la forma de guiar a su equipo. Frente a la dimensión de carisma tanto los colaboradores de las empresas públicas y privadas que fueron entrevistados coinciden en que su líder le transmite confianza al equipo, les delega tareas, brinda acompañamiento, oportunidades de mejora y motivación.

Para esta dimensión el participante tres respondió que “El jefe delega funciones y retroalimenta posibles opciones de mejora, es la mejor manera de transmitir información y confiar en el resultado, previo seguimiento o revisión aleatoria”, esto hace que se logre evidenciar las características del liderazgo transformacional en los líderes.

Así mismo, los trabajadores de las dos empresas frente a la dimensión de motivación inspiracional concuerdan que su líder los motiva a que se desarrolle de manera eficiente sus funciones y además algo que mantienen muy en común es que los líderes siempre están a disposición de su equipo de trabajo, los escuchan, hacen su acompañamiento lo cual les genera confianza, esto se puede evidenciar en la respuesta del participante número cuatro que dice que el líder “escucha, demuestra interés por el equipo humano, conoce las habilidades y dificultades de cada uno”

En la dimensión de estimulación intelectual los colaboradores perciben que cuando se les ha presentado alguna dificultad en el desarrollo de sus labores o compromisos el jefe utiliza herramientas como el dialogo, la empatía, la comunicación y orientación, facilitándoles la participación dentro del equipo.

Los lideres mantienen un acercamiento con su equipo en pro de buscar soluciones tal como lo menciona el participante número uno “Designando tareas y dando la libertad para

resolverlas consultando su aprobación y haciéndole partícipe” lo cual ayuda a que se evidencien oportunidades de mejora dentro de su grupo de trabajo y por último en la dimensión de consideración individualizada los participantes responden que su líder los ayuda a que se puedan capacitar con el fin que cada día sean mucho mejor a nivel personal como profesional, por eso utiliza estrategias como “reuniones privadas indicando la posible falla o aspecto a mejorar y dando la oportunidad de hacerlo personalmente, si no funciona, solicita acompañamiento de quien tiene más experiencia en el tema”, según la respuesta del participante número dos.



Identificación del Liderazgo Organizacional Según los Líderes

De acuerdo con los líderes ellos cuentan con la capacidad de “acompañar en el problema identificando posibles soluciones que le permitan salir del mismo orientándole y enseñándole” según la respuesta del participante número uno y las dos organizaciones objeto de estudio coinciden, en percibirse a sí mismos desde la dimensión de carisma, como personas que tratan bien a sus colaboradores, mantienen canales de diálogo y demuestran a su equipo que cada miembro cuenta y tiene capacidades diferentes que aportan al buen desarrollo de la organización.

En la dimensión de motivación cuentan con la capacidad de mantener orientado su equipo al logro, haciendo que se obtengan buenos resultados a nivel personal como grupal en el desarrollo de sus actividades como lo menciona el líder número tres “Generar conciencia de que real o principalmente estamos vinculados a la empresa es para lograr los objetivos propios; los sueños y metas de cada uno y que, si los logramos, la empresa logrará también los suyos. Uso una frase que dice: no trabajamos para la empresa, realmente trabajamos en la empresa y para nosotros mismos” esto hace que tengan la facilidad de reconocerle a los colaboradores que han hecho las cosas bien.

Desde la estimulación intelectual coinciden en ser líderes imparciales que retroalimentan los procesos, confían en el resultado de su equipo, transmiten seguridad y mantienen la escucha activa “Generar conciencia acerca de lo bueno que nos va a dejar el superar la situación. Tratar de mostrarlo como que es normal en el contexto de la vida y que eso va a ser pasajero. Visualizar conjuntamente en cómo estaremos, una vez se supere la situación”, desde la respuesta del participante número dos que nombra algunas de las características de la estimulación intelectual en un equipo de trabajo. La última dimensión la consideración individualizada cuenta con la capacidad y el tiempo de reunirse con cada colaborador, cuando a este se le presente alguna dificultad y poder trabajar desde sus

habilidades y no desde sus falencias, creando planes de mejora que le permitan al empleado sentirse bien laborando en esa organización.

Además de los líderes buscan herramientas que les permitan obtener mejores resultados como lo nombra el participante número dos “Hay un método para dar feedback que se llama SCI: Situación - Comportamiento - impacto. Busco un espacio de conversación donde la persona pueda sincerarse, trato de seguir lo mejor que se pueda las etapas de ese proceso y busco que se genere un compromiso o un plan de trabajo a desarrollar y dejo abierto el espacio para que podamos revisar en cualquier momento”.



Diferencias entre cada una de las organizaciones

De acuerdo con las respuestas de los participantes de la entidad privada, el líder transmite confianza a su equipo, reconociendo sus logros, transmitiéndole seguridad y manteniendo la escucha activa, lo anteriormente mencionado se puede ver en la respuesta del participante nueve “ Considero que lidera de manera asertiva y oportuna, brindándonos al equipo un acompañamiento continuo en cada proceso, escuchando y aceptando ideas que permiten el mejoramiento de las metas, trabajando en conjunto para el crecimiento de todos”

Del mismo modo, el líder de la entidad pública es percibido como una persona que transmite confianza a su equipo, retroalimentando los procesos, delegando tareas y confiando en sus resultados. Como se puede evidenciar algunas de estas características en la respuesta del participante número cuatro de esta entidad “Al delegar funciones y al retroalimentar posibles opciones de mejora, es la mejor manera de transmitir información y confiar en el resultado, previo seguimiento o revisión aleatoria”.

Los integrantes de la investigación coinciden en la forma en como los líderes guían a su equipo los escuchan, los apoyan, los reúnen, los acompañan y les permiten tomar decisiones. Los líderes están enfocados en el cumplimiento de la meta de sus equipos, cuando se presentan errores o no se está logrando el objetivo planteado, buscan potencializar a su personal, los motivan, les enseñan y les permiten participar en la generación de ideas. Aunque no fueron muchas las diferencias que se encontraron en las respuestas de los colaboradores de la entidad pública como de la privada mantienen muchas cosas en común a pesar de que su misión es totalmente diferente, la manera de como reclutan su personal y retienen los talentos que aportan a la organización.



Discusión

Los constantes cambios que se viven en el mundo y en las empresas han transformado la manera liderar. Por ello, el liderazgo transformacional sea convertido en uno de los tipos de liderazgo más acertado para guiar las empresas hacia la transformación y la innovación (Hermosilla et al., 2016). El principal objetivo de este estudio fue analizar las percepciones de líderes y colaboradores de las 2 empresas colombianas, frente al liderazgo transformacional desde sus cuatro dimensiones que fueron descritas a lo largo de esta investigación.

De acuerdo con Hincapié et al. (2018) carisma o influencia idealizada, se relaciona con el talento que tiene una persona para transmitir una misión y visión colectiva brindando confianza a su equipo, esto lo logran percibir los colaboradores en su líder, a la hora de desarrollar las tareas u objetivos planteados. El carisma es una característica primordial que se debe encontrar en un líder para conseguir influenciar a su equipo. En la investigación se puede identificar que en las 2 entidades estudiadas perciben a los jefes como personas con empatía, que apoyan y escuchan. Rasgos, que permiten lograr la confianza con los integrantes del equipo y en momentos difíciles asumir los compromisos.

En las dos organizaciones los líderes son personas que cuentan con características propias de la dimensión del carisma e influencia idealizada, brindan al equipo un acompañamiento continuo en cada proceso, escuchan y aceptan ideas que permiten el cumplimiento de las metas, trabajan de manera individual con cada colaborador y así logran el crecimiento de todos y mantener un buen equipo de trabajo. La influencia idealizada y el liderazgo carismático se extienden cuando el líder visibiliza un futuro exitoso, coordina como lograrlo, enseña, establece objetivos y muestra determinación y confianza (Saldaña & Salirrosas, 2018).

En cuanto a la motivación inspiracional, de las respuestas obtenidas en la entrevista por los funcionarios, se puede determinar que los líderes de las empresas trabajan en potencializar las habilidades del equipo para el logro de sus resultados. Según Bass (2006), el líder transformacional infunde confianza, aconseja, motiva e incita a las personas que tiene a cargo. Los colaboradores de las dos empresas se sienten identificados con el concepto anteriormente mencionado ya que son guiados por personas que los escuchan, retroalimentan sus avances y si es necesario los capacitan y les enseñan hacer las cosas en pro llegar al objetivo planteado y que se sientan bien en el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, de acuerdo con la investigación los líderes de las dos empresas tienen la característica del liderazgo transformacional llamada estimulación intelectual, ya que se pudo establecer de acuerdo con sus percepciones que empoderan a sus colaboradores con la finalidad de que creen soluciones a sus problemas, fomenten espacios de reflexión y desarrollen nuevas habilidades. La estimulación intelectual, es extendida por el líder cuando asiste a sus subordinados para que lleguen a ser más ingeniosos y proactivos (Martínez & Arévalo, 2006).

Los colaboradores de las dos empresas coinciden en sus respuestas, al confirmar que mediante reuniones individuales o colectivas sus líderes les permiten aportar ideas para dar solución a los retos del día a día, constatando que los jefes de las organizaciones cuentan con la dimensión de estimulación intelectual a la hora de dirigir, puesto que permiten que sus seguidores reflexionen sobre sus conflictos y desarrollen habilidades para solucionarlos (Díaz et al., 2019).

Por lo que respecta a la consideración individualizada, los líderes atienden y priorizan las necesidades de los trabajadores, retroalimentan, ayudan y enseñan de manera personal a cada miembro del equipo, logrando identificar sus habilidades, potencializándolas y orientándolos al logro de su meta personal.

A partir de las percepciones de los líderes de las empresas estudiadas, los cuales sienten que para cumplir con las metas asignadas por la organización es primordial conocer su equipo de trabajo, identificar cuáles son sus necesidades, motivaciones y enfocar su desarrollo a los objetivos de la organización, estamos presenciando el estilo de liderazgo transformacional.

Por su parte, los colaboradores perciben a su líder como una persona que siempre está dispuesta a apoyar, cuando las cosas no están saliendo como se espera, los motiva, los entiende y los direcciona de manera que estos puedan alcanzar su meta, lo que permite sustentar una de las definiciones del liderazgo transformacional de Romo et al. (2017), cuando describe que, un líder favorece la transformación de los talentos individuales, transmutándolos en fortalezas empresariales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir que sea sostenible en el tiempo.

Por último, uno de los objetivos de esta investigación es diferenciar como percibían el liderazgo transformacional en la organización pública y la organización privada los colaboradores. Se pensaría que, por ser entornos empresariales tan diversos, el estilo de liderazgo que se desarrolla en estas entidades hubiera presentado muchas diferencias, pero no fue así, según las respuestas de los entrevistados se pudo determinar que el estilo del liderazgo percibido por los colaboradores tiene características similares del liderazgo transformacional, definiendo los líderes como personas orientadas al logro de los objetivos, que brindan un acompañamiento constante a sus colaboradores.

En el sector público, el líder delega tareas, retroalimenta y mensualmente revisa los avances de sus colaboradores respecto a las estadísticas que deben entregar. En el sector privado, el líder motiva, escucha y transmite confianza, retroalimenta constantemente y apoya a sus colaboradores en el cumplimiento de la meta. El liderazgo transformacional tiene como características que el líder posea habilidades intelectuales, actúe enfocado en valores, brinde

confianza a los seguidores, sea empático y se preocupe por satisfacer sus necesidades, es flexible, tiene mente abierta y está dispuesto aprender cosas nuevas (Salcedo, 2018).



Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se determinó que todos los colaboradores participantes en el estudio de la empresa pública y la empresa privada perciben características del liderazgo transformacional en su líder. En ese sentido, los líderes de las organizaciones son capaces de identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, convirtiéndose en su función principal, es decir, si un líder transformacional direcciona adecuadamente a sus colaboradores estos llegarán a los objetivos planteados por la organización

A partir de la investigación realizada, de carácter cualitativo y estudio de caso comparado encaminado por la pregunta de investigación, se pudo caracterizar las percepciones del liderazgo transformacional en los trabajadores y líderes de las organizaciones, cuáles son las dimensiones encontradas y cuáles están más presentes en las respuestas de los entrevistados.

Además, se puede concluir que hay similitudes entre, el liderazgo percibido por las dos entidades objeto de estudio, tanto en las respuestas de los líderes como de los colaboradores, dado que se evidencia el liderazgo transformacional en las organizaciones desde sus cuatro dimensiones: carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Finalmente, al terminar con esta investigación, se pudieron evidenciar algunas limitaciones que se tuvieron en el desarrollo del estudio y se realizaron recomendaciones para estudios futuros respecto al tema. Fue el tiempo tan corto con el que se contó para poder desarrollar la investigación, lo que hizo que no se pudieran tener resultados de la entrevista de mayor cantidad de colaboradores y poder desarrollar una investigación mixta, que permitiera explicar de manera cuantitativa el porcentaje de diferencia entre el liderazgo transformacional de una organización a la otra.

Realizar mayor investigación en el sector público ya que son casi nulas las investigaciones publicadas de liderazgo transformacional en este sector y es de gran importancia ya que son empresas que mantienen o retiene su personal por muchos años de acuerdo con el plan carrera que manejan. Por esto, es relevante que sus líderes sean encaminados a mantener un buen ambiente laboral, a mantener motivados los colaboradores etc. Efectuar estudios comparativos entre lo público y lo privado que fortalezcan o ayuden a la mejora del liderazgo y sus prácticas.



Referencias

- Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 25 de julio de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
- Arias Castilla, Carmen, A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Dialnet*, 14, de [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EnfoquesTeoricosSobreLaPercepcionQueTienenLasPerso-4907017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EnfoquesTeoricosSobreLaPercepcionQueTienenLasPerso-4907017%20(1).pdf)
- Baque, L. Triviño. K. Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 16. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Bass, B. A. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire consulting psychologist . *Palo alto California*, 20.
<https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological Research*, 33. Vol. 1, No. 2, de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Contreras, F. D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 164. De <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Cruz, V. Salanova, M. Martínez, I. (2013) Liderazgo transformacional: investigación actual y retos de, <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Díaz, Y. Andrade, J. Ramírez, E. (2019). *Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia*. Neiva Colombia. Información Tecnológica. Vol. 30(5), <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Diccionario de la Real Academia Española, R. A. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n>
doi:10.1002/nml.21229
- Dubrin, Andrew. (2008). *Relaciones Humanas*. México: Pearson Educación, de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S6L2.pdf>
-
-

- Durán, M. Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147, de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf>
- Durán, M. M. (2014). el estudio de caso en la investigación cualitativa. *revista nacional de administración*, 3(1), 121–134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Esparcia, J., Noguera, J., & Pitarch, /. (2011) Liderazgo toma de decisiones en el entorno local. *Gestión y promoción del desarrollo local*, de https://www.academia.edu/14904837/Liderazgo_Transformacional
- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde la teoría del enfoque de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Derecho*, 64, de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2658727>
- Hermosilla, D. Amutio, A. Da costa, S. Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hincapié, S. Zuluaga, Y. López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*. vol. 23, núm. 83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775009>
- Lazzati M. Liderazgo de directivos contemporáneos. Lima: Ed. San Marcos; 2011.
- Madrigal, B. (2013). Líderes y Liderazgo. México: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico, de <https://editorial.udg.mx/gpd-lideres-y-liderazgo.html>
- Maraboto, J. M. Liderazgo transformacional. El modelo que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia. 2021, de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- Mendoza, M. García, J. Avelar, L. (2020). El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura. Instituto de Ingeniería y Tecnología, de <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04++Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-+AJ+Chetumal+2020.pdf>
- Mendoza, M. Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 17, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

- Mirangel, S. (2022), Plan de formación de liderazgo transformacional para la praxis educativa del docente universitario de, <https://orcid.org/0009-0007-4506-5608>
- Navia, F. Mayorga, D. Campi, I. De Lucas, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Recimundo*, 24, de DOI: [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3\).septiembre.2019.1061-1084](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1061-1084)
- Otzen, T. Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232, de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Peralta, A. B. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquestcom.ezproxy.umng.edu.co/docview/218361859?accountid=30799>
- Posner, B., y Kouzes, J. (2011). Leadership is a relationship. Wiley Online Library, 1-21. <https://doi.org/10.1002/9781118983867.ch1>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537, de <https://doi.org/10.1108/LODJ11-2017-0358>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). Fundamentos de la Estructura organizacional. *Comportamiento organizacional*. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Robert, S. (2006). Multiple case study analysis guilford press, de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=rQWT5aDHiZYC&oi=fnd&pg=PT21&dq=Robert,+S.+\(2006\).+Multiple+case+study+analysis+guilford+press.&ots=IHmSAvJtyj&sig=AUvuYMF7smoLFpwGiH4EXjnh6sY#v=onepage&q=Robert%2C%20S.%20\(2006\).%20Multiple%20case%20study%20analysis%20guilford%20press.&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=rQWT5aDHiZYC&oi=fnd&pg=PT21&dq=Robert,+S.+(2006).+Multiple+case+study+analysis+guilford+press.&ots=IHmSAvJtyj&sig=AUvuYMF7smoLFpwGiH4EXjnh6sY#v=onepage&q=Robert%2C%20S.%20(2006).%20Multiple%20case%20study%20analysis%20guilford%20press.&f=false)
- Romo, G. Jimenez, L. Perez, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior.: Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, de <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Rueda, J. (2016). El liderazgo en Colombia Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales. *Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud Universidad del Rosario*, 69, de https://doi.org/10.48713/10336_12774
-
-

- Saldaña, E. Salirrosas, M. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. Trujillo Peru: Universidad Privada del norte, de <https://hdl.handle.net/11537/22222>
- Serrano, B. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U.*, 9, de <https://doi.org/10.22335/rlct.v3i2.166>
- Stephanou, G. Gkavras, G. Doulkeridou, M. (2013). The Role of Teachers' Self- and Collective-Efficacy Beliefs on Their Job Satisfaction and Experienced Emotions in School. *Scientifit Research*, de DOI:10.4236/psych.2013.43A040
- Strauss, C. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. *Universidad de Antioquia*, de <https://doi.org/10.22335/rlct.v3i2.166> to Job Satisfaction. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 59–77.
- Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*. Obtenido de Pensamiento imaginativo de, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/tabla-comparativaLiderazgo-vs-Liderazgo-Transformacional.html>
- Vega, C. Z. (2004). Adaptación al cuestionario multifactorial de liderazgo. *Universidad de Chile, Facultad de ciencias sociales Departamento de Psicología*, 25. De, https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Yıldız, I. G., & Şimşek, Ö. F. (2016). Different Pathways from Transformational Leadership
- Yin, R. (03 de 07 de 2013). *Case Study Research Design and Methods*. de http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=robert%20yin%201994%20%22case%20study%22&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CGoQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.soberit.hut.fi%2F~mmantyla%2Fwork%2Fresearch_methods%2Fcase_study%2Fcase%2520study%2520research.doc&ei=ScLVUczPMqXHig
-

Anexos

Anexo 1 - Cuestionarios líderes

Carisma o Influencia idealizada

1. ¿Cómo consideras que transmites confianza al equipo de trabajo que tienes a cargo?
2. ¿Cuándo un colaborador de tu equipo presenta alguna dificultad como lo apoyas?
3. Un líder carismático tiene la habilidad de escuchar a los demás, crear ambientes de confianza y empatía. Describa una situación donde has sido un líder carismático

Motivación inspiracional

4. ¿Qué haces para que el personal a cargo perciba las dificultades como aprendizaje?
5. ¿Le transmites al personal que tienes a cargo el objetivo del área en palabras? Explica
6. ¿Qué estrategias utiliza usted para mantener motivado su equipo y lograr los objetivos planteados por la organización? Explique.

Estimulación intelectual

7. ¿Cuándo se le presenta algún problema con su equipo o un colaborador que estrategias utiliza para solucionarlo? Explique.
8. ¿Cómo fomentas la creatividad en el personal, que tienes a cargo para resolver los inconvenientes que se le presentan en el día a día?
9. ¿Permite usted que su equipo proponga estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización? Explique.

Consideración individualizada

10. Si uno de sus colaboradores no está logrando los objetivos planteados, ¿Cómo lo orienta para mejorar sus indicadores? Explique
11. ¿Cómo identifica las habilidades de sus colaboradores y las potencializa para el logro de los objetivos de la organización?
12. Cuando un colaborador comete un error. ¿Cómo realiza la retroalimentación?



Anexo 2- Cuestionarios Asesores y administrativos

Carisma o Influencia idealizada

1. ¿Considera usted que su líder le transmite confianza al equipo de trabajo? Explique
2. ¿Cuándo ha tenido alguna dificultad como lo ha apoyado su líder?
3. Un líder carismático tiene la habilidad de escuchar a los demás, crear ambientes de confianza y empatía. Describa una situación donde su líder se haya mostrado carismático.

Motivación inspiracional

4. ¿Su líder hace que en el equipo de trabajo se perciban las dificultades como aprendizaje? Explique
5. ¿Su líder les transmite los objetivos del área en palabras? Explique
6. ¿Qué estrategias utiliza su líder para mantener motivado al equipo y lograr los objetivos planteados por la organización? Explique.

Estimulación intelectual

7. ¿Cuándo se le ha presentado algún problema en el trabajo que estrategias ha utilizado su líder para solucionarlo? Explique.
8. ¿Su líder como fomenta la creatividad en el equipo, para resolver los inconvenientes que se le presentan en el día a día?
9. ¿Su líder permite que usted proponga estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización? Explique.

Consideración individualizada

10. Si usted como colaborador no está logrando los objetivos planteados, ¿Cómo lo orienta su líder para mejorar sus indicadores? Explique
11. ¿Cómo ha potencializado el líder sus habilidades para el logro de los objetivos de la organización?
12. ¿Cuándo usted comete un error, su jefe de qué manera realiza la retroalimentación?



Anexo 3 - Consentimiento informado Colaboradores

Estilo de Liderazgo – Entrevista Semiestructurada

Cuestionario Colaboradores

El presente estudio tiene como objetivo caracterizar las percepciones y del liderazgo transformacional entre 2 empresas colombianas. La investigación es liderada por las estudiantes Claudia García y Isabel Ortiz del programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, bajo la dirección de la Dra. Sandra Patricia Hernández.

Reconozco que se me informó acerca de la aplicación de la entrevista y del procedimiento a seguir durante la ejecución de la presente investigación. He sido informado, puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y puedo retirarme del estudio cuando lo decida. Así mismo comprendo que la información que se genere en el transcurso de este estudio es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito diferente al del presente estudio.

Por lo que, al diligenciar el cuestionario doy mi autorización para participar en la investigación conforme a la Ley de protección de datos personales y la Ley 1581 de 2012 y de tener alguna pregunta o inquietud, puedo contactar a los líderes de investigación en los correos milegarciam2303@gmail.com y chaba844@gmail.com.

Isabel Cruz
Milena García

El siguiente formulario se realiza con el fin de recoger información en la organización sobre liderazgo, por ello se realizarán una serie de preguntas donde se le solicita contestar pensando en su ambiente de trabajo, de manera consciente y sincera sobre su labor en el último año.



Anexo 4 - Consentimiento informado líderes

Estilo de Liderazgo – Entrevista Semiestructurada

Cuestionarios Líderes

El presente estudio tiene como objetivo caracterizar las percepciones y del liderazgo transformacional entre 2 empresas colombianas. La investigación es liderada por las estudiantes Claudia García y Isabel Ortiz del programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, bajo la dirección de la Dra. Sandra Patricia Hernández.

Reconozco que se me informó acerca de la aplicación de la entrevista y del procedimiento a seguir durante la ejecución de la presente investigación. He sido informado, puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y puedo retirarme del estudio cuando lo decida. Así mismo comprendo que la información que se genere en el transcurso de este estudio es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito diferente al del presente estudio.

Por lo que, al diligenciar el cuestionario doy mi autorización para participar en la investigación conforme a la Ley de protección de datos personales y la Ley 1581 de 2012 y de tener alguna pregunta o inquietud, puedo contactar a los líderes de investigación en los correos milegarciam2303@gmail.com y chaba844@gmail.com.

Isabel Cruz
Milena García

El siguiente formulario se realiza con el fin de recoger información en la organización sobre liderazgo, por ello se realizarán una serie de preguntas donde se le solicita contestar pensando en su ambiente de trabajo, de manera consciente y sincera sobre su labor en el último año.



Anexo 5 - Consentimiento informado organización privada

RV: Consentimiento informado proyecto de grado Borrador guardado a las 1:3

Cordial Saludo Isa,
Autorizado.
Atentamente
Marcela Vasquez

[Get Outlook para Android](#)

From: Ortiz Cruz Isabel Cristina <isabel.ortiz@santander.com.co>
Sent: Tuesday, March 21, 2023 7:13:52 PM
To: Vasquez Romero Sindy Marcela <sindy.vasquez@santander.com.co>
Subject: Consentimiento informado proyecto de grado


Marcela Vasquez
Gerente de Recursos humanos
Próspera - Banco Santander

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente solicito a usted la debida autorización para realizar en prospera mi proyecto de grado, se realizara un formulario de [forms](#) y una entrevista a 3 gerentes y 6 asesores comerciales, con el fin de recopilar datos para desarrollar el tema "PERCEPCIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. ESTUDIO DESCRIPTIVO ENTRE 2 EMPRESAS COLOMBIANAS" cuyo estudio contribuirá positivamente a mi formación académica.

Agradezco la atención prestada.

Cardialmente,



Isabel Cristina Ortiz Cruz
Gerente regional Antioquia y Eje Cafetero
Santander Consumer
3125622222 - 3122117000

Anexo 6 - Consentimiento informado organización pública

Doctora María Jose Campo Caparoso
Jefe de oficina grado 25- Procuraduría General de Nación

Reciba un cordial saludo,

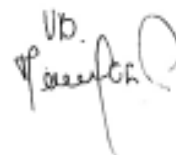
Por medio de la presente solicito a usted la debida autorización para realizar en la entidad el desarrollo de mi proyecto de grado maestría en Gerencia del Talento Humano, donde se aplicará un cuestionario de elaboración propia de manera virtual y una entrevista a tres (3) jefes y seis (6) funcionarios.

Con el fin de recolectar información para desarrollar el tema de **Caracterización de las percepciones del liderazgo transformacional en líderes y sus colaboradores en dos empresas colombianas de índole público y privado**. Este estudio contribuirá a la entidad y a mi proceso de formación académica.

Agradezco su amable colaboración

Cordialmente

Claudia Milena García, estudiante de maestría Universidad Politécnica Gracolumbiano



U.D.
Claudia Milena García

