



DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS LIDERES JUVENILES BAJO EL ENFOQUE  
DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, EN CUATRO CIUDADES DE COLOMBIA.

SERGIO ALEXANDER AVELLANEDA OLIVARES

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2020



DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS LIDERES JUVENILES BAJO EL ENFOQUE  
DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, EN CUATRO CIUDADES DE COLOMBIA.

SERGIO ALEXANDER AVELLANEDA OLIVARES

Modalidad A Distancia

Asesora:

Ps. Mg. NORBELLY CUÉLLAR COLORADO

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2020



## Agradecimientos

Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la colaboración del grupo juvenil Renovación 21, y los líderes que participaron en conocer acerca del liderazgo transformacional, y las respuestas a la encuesta que se les presentó.

A la universidad Antonio Nariño, que por los años de mi carrera me ha brindado el conocimiento a través de la calidad de sus docentes, los cuales me inspiraron siempre a ser un psicólogo diferente para la sociedad.

A la Doctora Norbelly Cuellar, que con su paciencia y perseverancia en este último tramo de mi carrera me ha motivado a terminar mejor que como empecé. Agradecerle por guiarme a poner en orden las ideas que tenía antes de comenzar esta investigación.

A mis padres, esposa, e hijos por estar a mi lado e invitarme a romper mis propias marcas.



## **Dedicatoria**

A Dios por darme propósito de vida

A mis padres que con su sacrificio me brindaron apoyo incondicional y siempre me animaron a continuar hasta el final.

A mi esposa y a mis hijos a quienes les debo el apoyo, el tiempo que me brindaron para mi preparación, y el amor que me motiva a ir más allá.



## Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos .....	19
Objetivo general .....	19
Objetivo específico.....	19
Justificación.....	20
Marco Referencial .....	22
Antecedentes Investigativos .....	22
Marco Teórico.....	31
Liderazgo.....	31
Aspectos Importantes del Liderazgo .....	32
Teorías Sobre el Liderazgo .....	34
Enfoques de Liderazgo.....	35
Estilos de Liderazgo.....	37
Liderazgo Transformacional .....	37
Marco Legal .....	43
Marco Metodológico.....	45
Tipo de Estudio .....	45
Población.....	45
Muestra.....	45
Técnicas de Recolección de Información.....	46
Procedimiento.....	48



Fase 1. Revisión bibliográfica y construcción teórica.....	48
Fase 2. Diseño y aplicación del instrumento según componentes del “Liderazgo Transformacional”.....	48
Fase 3. Análisis e interpretación de resultados. ....	49
Fase 4. Elaboración del informe final y socialización de resultados. ....	50
Análisis de Resultados .....	51
Estimulación Intelectual.....	51
Consideración Individualizada.....	53
Inspiración y Motivación .....	56
Influencia Idealizada .....	58
Resultado General de Componentes .....	60
Discusión.....	61
Conclusiones .....	66
Recomendaciones.....	68
Referencias Bibliografía.....	69
Anexos.....	74



## Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de fiabilidad por el Alfa de Cronbach .....	47
--	----



## Lista de Figuras

Figura 1. Estimulación intelectual: Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas.....	52
Figura 2. Consideración individualizada: Diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada .....	53
Figura 3. Inspiración y motivación: Crea una visión estimulante y atractiva .....	56
Figura 4. Influencia idealizada: Capacidad para entusiasmar, transmitir confianza y respeto .....	58
Figura 5. Valoración general de los componentes del liderazgo transformacional .....	60



## Lista de Anexos

Anexo 1. Instrumento.....	74
Anexo 2. Consentimiento informado.....	76
Anexo 3. Análisis discriminatorio.....	79



## Resumen:

Siendo el liderazgo un tema de suma importancia para la sociedad en general, considerando que en el abordaje del rol, un individuo tiene la capacidad para influenciar sobre otro, llevándolo a descubrir su potencial y mostrándole el camino para un adecuado desempeño a nivel personal o en el trabajo con organizaciones y/o comunidades, se inicia la búsqueda de estudios que muestren este sentido y que sirvan como guía para los jóvenes líderes teniendo como base de formación el liderazgo transformacional. Por lo anterior, el objetivo de este estudio, pretende describir el desempeño de los líderes juveniles bajo el enfoque de liderazgo transformacional en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta. Los objetivos específicos estuvieron enmarcados en los cuatro componentes del liderazgo transformacional: estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración y motivación, e influencia idealizada. Los participantes seleccionados para la aplicación del instrumento elaborado, fueron 60 líderes juveniles de diferentes movimientos, de cuatro de las principales ciudades de Colombia las cuales son: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta, donde esos grupos juveniles tenían presencia y llevaban a cabo trabajo con comunidades jóvenes. El instrumento elaborado que se usó para la recolección de datos, es una encuesta con escala de valoración Likert, que consta de cinco enunciados para cada uno de los cuatro componentes que conforman el liderazgo transformacional, se le validó a través del análisis estadístico Alpha de Cronbach, mediante el ejercicio de una prueba piloto de 20 participantes. Se encontró que los líderes tienen un buen desempeño desde el enfoque del liderazgo transformacional, observando una mejor práctica en el componente de consideración individualizada (Capacidad para entusiasmar, transmitir confianza y respeto) con un 4,4%; después inspiración y motivación (Crea una visión estimulante y atractiva) con un 4,3%; por último, estimulación intelectual (Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas) obtuvo el menor puntaje de los cuatro componentes con un 3,8 %.

**Palabras claves:** Liderazgo, liderazgo transformacional, componentes.

## Abstract:

Being leadership an issue of utmost importance for society in general, considering that when approaching the role, an individual has the ability to influence another, leading him to discover his potential and showing him the way to an adequate performance at a personal level or in Working with organizations and / or communities, the search for studies that show this sense begins and that serve as a guide for young leaders, taking transformational leadership as a training base. Therefore, the objective of this study is to describe the performance of youth leaders under the transformational leadership approach in the cities of Bogotá, Bucaramanga, Medellín, and Cúcuta. The specific objectives were framed in the four components of transformational leadership: intellectual stimulation, individualized consideration, inspiration and motivation, and idealized influence. The participants selected for the application of the instrument developed were 60 youth leaders from different movements, from four of the main cities of Colombia which are: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, and Cúcuta, where these youth groups were present and carried out work with young communities. The instrument developed that was used for data collection is a survey with a Likert rating scale, which consists of five statements for each of the four components that make up transformational leadership, it was validated through Cronbach's Alpha statistical analysis. , by carrying out a pilot test of 20 participants. Leaders were found to perform well from the transformational leadership approach, observing a better practice in the individualized consideration component (Ability to enthuse, transmit trust and respect) with 4.4%; then inspiration and motivation (Create a stimulating and attractive vision) with 4.3%; Finally, intellectual stimulation (Promotes new approaches and solutions to problems) obtained the lowest score of the four components with 3.8%.

Keywords: Leadership, transformational leadership, components.

## Introducción

Ser líder es un rol que se debe asumir con gran responsabilidad, considerando que en él se desarrolla una relación de influencia entre este y las personas que se encuentran a su cargo, el cual tiene como propósito generar un cambio y alcanzar resultados reales que muestren los intereses compartidos; es así que para Daft, (2006), dicha relación se base en los siguientes elementos: “influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”. (p.22)

Dentro de los diferente tipos de liderazgo, para el presente estudio se da relevancia al transformacional, el cual se centra en el cambio, es inspirador para los seguidores, los motiva a "comprometerse con una visión y metas compartidos en una organización o una unidad, desafiándoles a ser solucionadores innovadores de problemas, y al desarrollo de la capacidad de liderazgo de los seguidores” (Bass & Riggo, 2006, p.4).

Por lo anterior, en el presente estudio tiene como objetivo general Describir el desempeño de los líderes juveniles bajo el enfoque de liderazgo transformacional en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta.

En consecuencia el estudio se desarrolló con la participación de 60 jóvenes líderes de diferentes movimientos, con edades comprendidas entre 18 y 29 años, de las cuatro principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cúcuta; donde cumplen funciones encaminadas a la formación de lideres juveniles, con trascendencia en Latinoamérica, para hacer presencia en la sociedad.

Para conseguir la valoración de los lideres juveniles frente a las acciones que se plantean para los componentes del liderazgo transformacional, se podrá observar el instrumento que se diseñó y

se aplicó a los participantes, previa validación por análisis estadístico Alpha de Cronbach, el índice de confiabilidad observado en el patrón de respuestas, arrojó un resultado de 0,723; ubicándose por encima del percentil 70.

El instrumento consta de cuatro componentes los mismos que se asumen como categoría de análisis. Estas son: estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración y motivación e influencia idealizada. Cada uno de estos componentes o categorías, contiene cinco enunciados a manera de acciones que dan cuenta de su enfoque, para un total de 20, cuya medición se hace a través de la escala tipo Likert.

El estudio mostró que el desempeño de los líderes juveniles encuestados es favorable en cuanto a la manera en que están realizando la tarea de ser guías e influencia para quienes lideran.

Se espera que sea de motivación para otros grupos juveniles poner en práctica el estilo de liderazgo transformacional en cuanto a observar el desempeño que están teniendo en la puesta en marcha de sus procesos de formación.

## Planteamiento del Problema

El liderazgo es un concepto que se ha convertido en un tema de interés principal de los investigadores en la actualidad, y esto debido al éxito conseguido en las organizaciones más reconocidas a nivel mundial. Este atractivo ha sido estimulado por la forma de liderar de ciertos dirigentes, pues han sido muy influyentes a la hora de promover y estimular de forma estratégica a sus empleados o personas que los rodea, encontrando resultados muy favorables a nivel de líderes y a nivel de empresa, en cuanto a la consecución de metas en los altos niveles de producción y estatus organizacional (Carvajal & Velasco, 2011).

El tema del liderazgo y sus efectos se empiezan a hacer visibles hacia los años 30, cuando el investigador Elton Mayo, en su trabajo de campo se interesó en explorar las diferencias significativas existentes en rotación de personal de una unidad (que llegaba al 250 %) con el resto donde rondaba en menos del 10 %. Con el propósito de explorar en qué medida se producían cambios mejorando las condiciones tanto del trabajador como del trabajo.

Para la década de los 50, período donde empiezan aparecer estudios sobre relaciones humanas y ciencias de la conducta, se introducen otros aspectos que inciden en el liderazgo como, el clima organizacional adecuado (Méndez, 2006), comunicación asertiva, relaciones laborales, fatiga, accidentalidad laboral, y conceptos entorno a la productividad del rol particular de cada uno de los empleados (Méndez, 2006; Sánchez, 2008; Hart, 2012).

Al hablar de liderazgo se hace esencial consolidar una definición dentro de muchas que se han podido dar, y es la siguiente: relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. “Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad,

cambio, propósito compartido y seguidores” (Daft, 2006, p.22).

Ahora bien, el liderazgo se puede concebir desde diferentes tipos de perspectivas, según sea el escenario donde se tenga la necesidad de aplicar. Dentro del espectro de escenarios posibles se han tomado tres diferentes para observar la relevancia del liderazgo en él.

En un primer escenario, el liderazgo organizacional es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y el poder que se le delegue, la energía, las potencialidades que se tengan, y las actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que hacen parte en ella (Castrillón, 2011).

Un segundo escenario es el de la educación, este líder debe apoyar el claustro en el ámbito curricular, involucrar a la comunidad en la tarea, controlar y evaluar el rendimiento, crear un clima pedagógico que facilite el proceso pedagógico profesional, y por último garantizar el desarrollo profesional de cada persona (Sayles, 1982).

Como un tercer escenario se encuentra la perspectiva política. Esta se concibe como un proceso de construcción social en el que los actores implicados socializan, legitiman e institucionalizan. Para el liderazgo político son importante tres elementos: el líder, el contexto y los seguidores.

Cabe mencionar que cada líder que asumen el papel como guía, practica un estilo diferente para liderar; entre ellos se encuentran los autocráticos, los cuales adquieren toda la responsabilidad en la toma de decisiones, desde el inicio de las acciones, hasta la dirección, motivando y controlando al subalterno, también está el líder participativo, quien utiliza la

consulta sin delegar su derecho a tomar decisiones finales, señalando directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones; por último, está el líder liberal, el que delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que ellos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. (Sánchez, Vázquez, 2010).

Por otra parte, dentro de los enfoques del liderazgo se encuentran los siguientes: el enfoque de rasgos, el cual se basa en las características personales que dan lugar al líder, el enfoque de comportamiento, reconoce los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor, el enfoque de contingencia, hace alusión a la participación del líder en todas las situaciones que enfrenta el personal; por último, está el enfoque emergente, el cual se orienta principalmente en el modelo de liderazgo transformacional, que tiene como objetivo elevar a líderes y seguidores a niveles más altos de valores y motivaciones (Burns, 1978).

Lo anterior muestra que el liderazgo ha tenido historia, es decir, en su conceptualización, teorías, enfoques, y aplicación en diferentes escenarios; sin embargo, siendo un tema tan importante no se está teniendo en cuenta en el desarrollo de los procesos de formación de las nuevas generaciones de líderes. Puntualmente, los proyectos con líderes juveniles se desarrollan de manera empírica, sin bases teóricas que fundamenten si quehacer.

Indagando en Colombia con grupos juveniles que llevan a cabo tareas específicas con jóvenes, se encontró que en su gran mayoría, no se llevan a cabo procesos de formación; se proyectan algunos en el resultado del líder que quieren obtener, como el desarrollar líderes innovadores, participativos, que le den valor a sus seguidores, sin embargo no estipulan un estilo de liderazgo que les sirva como fundamento teórico para construirlo; tampoco tienen un estilo de liderazgo como referencia que les ayude a describir el desempeño que están teniendo del trabajo que

realizan, dicho desempeño es medido por el grado de compromiso que el líder muestra frente al trabajo que se le asigna y los resultados que la tarea llega a tener.

Por otro lado, se han realizado investigaciones que dan cuenta del liderazgo transformacional tales como:

El estudio de Salazar (2006), con su investigación titulada “El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprenden?” el cual menciona que este liderazgo es óptimo para que las organizaciones educativas puedan llegar a un verdadero aprendizaje; García (2010), en su estudio: “liderazgo organizacional y la aceptación del cambio

organizacional”, resalta asociaciones positivas entre la efectividad y comunicación; Gonzales, Gonzales & Ríos (2013) con su estudio “Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios” reporta un desempeño laboral alto, y Haro & García (2015), En su trabajo titulado “inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio”, encontraron que la inteligencia emocional se asocia de manera positiva con el liderazgo transformacional, entre otros.

En estas investigaciones los líderes han sido personas adultas, no encontrándose evidencia en jóvenes emprendedores.

Es así que para el presente estudio, el liderazgo transformacional, y puntualmente en los componentes que lo contienen encontramos una respuesta a la necesidad de establecer los procesos de desarrollo en formación de líderes jóvenes sobre una base teórica representada en un estilo de liderazgo.

Los componentes mencionados son los siguientes: influencia idealizada (líderes admirados, respetados, ejemplo a seguir), inspiración/motivación (líderes que inspiran y motivan a sus seguidores), estimulación intelectual (líderes que estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras, creativas, que no desaprovechan en sus seguidores las ideas que son diferentes a las del líder) y la consideración individualizada (líderes que se preocupan por las necesidades personales de cada uno de los seguidores, reconociendo y respetando las diferencias particulares).

Para ello se diseñó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el desempeño de los líderes juveniles bajo el enfoque de liderazgo transformacional, en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta?



## Objetivos

### Objetivo general

Describir el desempeño de los líderes juveniles bajo el enfoque del liderazgo transformacional en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta.

### Objetivos específico

Identificar los elementos que contemplan el enfoque del liderazgo transformacional.

Determinar la estimulación intelectual de los líderes juveniles de las cuatro ciudades de Colombia.

Definir la consideración individualizada de los líderes juveniles de las cuatro ciudades de Colombia.

Determinar la inspiración y motivación de los líderes juveniles de las cuatro ciudades de Colombia.

Conocer la “Influencia idealizada” de los líderes juveniles de las cuatro ciudades de Colombia.

## Justificación

La importancia de llevar a cabo la presente investigación se fundamenta en que en la actualidad los grupos juveniles que tienen en su proyección la formación de líderes jóvenes, lo están haciendo de manera empírica, sin tener en consideración una base teórica que se represente en un estilo de liderazgo, el cual les pueda marcar una ruta de desempeño, y asegurarles la mayor eficacia en los resultados esperados.

Por otro lado es un tema de investigación dirigido a una población particular como son los líderes juveniles, la cual está poco documentada, y requiere de atención teniendo en cuenta que hoy día los jóvenes están ocupando lugares de privilegio en las distintas esferas de la sociedad. Por lo tanto, el desarrollo de su quehacer fundamentado en un referente teórico como el liderazgo transformacional, servirá de base para llevar a cabo un liderazgo más participativo, que otorga valor a sus seguidores, inspiradores, que los motiven a levantar seguidores que anhelan ir más allá de lo pensado, que tengan sentido de pertenencia, y que se muestren como influencia a las generaciones futuras.

La investigación da respuesta a diversas necesidades, entre ellas, la académica en la medida que se puede aplicar para los mismos estudiantes, ya sea como punto de partida para llevar a cabo futuras investigaciones como para mirar como incluye el liderazgo transformacional en su desarrollo juvenil.

Desde el punto de vista disciplinar, en un tema que puede ser aplicable en las diversas áreas de la psicología, en especial la organizacional; a nivel institucional, para la universidad es importante porque la ubica en un contexto de liderazgo con un sustento teórico en jóvenes el cual no hay evidencia de trabajo en ellos; desde el punto de vista social, apoya mucho en el sentido

de que el conocimiento de este liderazgo transformacional en jóvenes se puede aplicar en diferentes contextos o ámbitos , donde los jóvenes están cada día ocupando un lugar de privilegio, el cual les permitirá desenvolverse con bases teóricas como guía y no desde el empirismo.

Po último cabe mencionar que la investigación está inmersa dentro del grupo de investigación Esperanza y vida, línea de investigación Cultura organizacional, facultamiento y perdurabilidad organizacional, facultamiento y perdurabilidad organizacional, contribuyendo de esta manera con uno de los pilares de la Universidad como es el desarrollo de investigaciones en pro de aportar a la producción de conocimientos y dar respuesta a problemáticas del entorno.

## Marco Referencial

### Antecedentes Investigativos

A continuación, se relacionan algunos autores que han realizado investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo.

Narváez (2019), en Cali-Colombia, realizó una monografía que tituló, “revisión de los resultados sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de las organizaciones”. Su propósito en la investigación, fue: determinar el grado de influencia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral en la organización. Fue una investigación descriptiva con método inductivo. Las fuentes utilizadas fueron tesis, artículos científicos e investigaciones monográficas relacionadas con el objeto de estudio que permita proporcionar la comprensión de diferentes teorías acerca del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, así como también la interacción entre los dos conceptos haciendo que esta investigación sea aplicada a organizaciones donde el bienestar de las personas sea fundamental para su rendimiento.

Con los resultados obtenidos, la autora concluyó que el liderazgo transformacional influye de forma positiva sobre la satisfacción laboral ya que los líderes valoran las contribuciones de sus colaboradores.

Se recomienda que las empresas hoy en día procuren que sus líderes manejen nuevos estilos de liderazgo, siendo uno de ellos el transformacional, ya que este permite coordinar y motivar al equipo de trabajo con nuevas técnicas y dinámicas, para que haya una satisfacción laboral y por ende un mejor rendimiento. Por otro lado, mencionan que pesar de que en otras naciones las

publicaciones de liderazgo transformacional y satisfacción laboral es más amplia, a nivel de Colombia es muy escasa; así mismo, recomiendan a los investigadores interesarse más por este tema y publicar sus artículos, trabajos de grado y tesis, buscando con esto aumentar el número de publicaciones en revistas colombianas y de esta forma se puede llevar hacer un estudio más amplio en el contexto colombiano sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la satisfacción laboral.

Molina & Pérez (2016) en México, realizaron una investigación que llamaron “Análisis de liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México”.

La investigación tiene como objetivo analizar las características del liderazgo transformacional que ejercen los directivos de las empresas de alimentos y bebidas, a partir del modelo de Bass & Avolio (1997). Se aplicó el cuestionario sobre datos sociodemográficos y organizacionales del trabajador y la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire, a una muestra de 102 trabajadores de cinco restaurantes. El autor pudo observar que del total de los encuestados el 70% son de sexo masculino, el 49% tiene una edad entre los 18 a 25 años, y el 77% tiene una antigüedad menor a 3 años. (Molina & Pérez, 2016, p.1)

Como resultado se pudo mostrar que los líderes de estas empresas presentan atributos en su ejercicio, principalmente de liderazgo transformacional y solo se observa una mínima tendencia hacia el estilo transaccional. También el autor encontró que el liderazgo utilizado en los restaurantes objeto de estudio se orienta a ejercer influencia en los seguidores a partir de la articulación de la visión y misión, inspirando confianza, credibilidad, respeto y motivándolos para alcanzar las metas y objetivos. Asimismo, los resultados sugieren la perspectiva de que los líderes de estas organizaciones encuentran ideal motivar a los seguidores a través del ejemplo,

mediante palabras alentadoras y acciones que incentivan la autoconfianza y el optimismo.

Por otro lado, los resultados condujeron a pensar que los gerentes están conscientes de que tratar a sus colaboradores como seres humanos brindándoles atención personalizada para asesorar y atender sus necesidades, permite fortalecer la posibilidad de lograr la efectividad, alcanzar la satisfacción y obtener de los seguidores el mayor esfuerzo extra.

Las recomendaciones que el autor dio con base a los resultados ya mencionados fueron: que los directivos refuercen los factores facilitadores como la empatía, congruencia y aceptación incondicional, para motivar o estimular en mayor grado y mejorar las dimensiones o sub-escalas que muestran resultados insatisfactorios tales como la estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individual. Esto permitiría alcanzar un mayor grado de satisfacción y esfuerzo extra de los empleados en este tipo de empresas.

Asimismo, a los líderes se les recomienda que deben orientar su esfuerzo hacia aspectos que conduzcan a la inspiración para el trabajo en equipo, propiciar condiciones de optimismo, estimular y promover las ideas innovadoras, enfatizando en las necesidades individuales y grupales, desarrollando así el potencial de cada uno de los colaboradores.

En un estudio realizado por Haro & García (2015), España. En su trabajo titulado “inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio”

Se analiza la relación entre inteligencia emocional (IE), conceptualizada como pensamiento general constructivo de acuerdo con la teoría cognitivo experiencial de Epstein (1994), y el liderazgo transformacional (LT) basado en el modelo de Sashkin (1998). La muestra estuvo compuesta por 190 gerentes de una organización de servicios de gran tamaño que diligenciaron el Inventario de

Pensamiento Constructivo de Epstein (2003), como medida de la IE, y el Cuestionario de Comportamiento del Líder de Sashkin (1998), como medida del LT. (Haro & García, 2015, p.1)

Las implicaciones que pensaron los autores que pudiera traer este trabajo se destacó que el conocer las dimensiones de la IE que se relacionan con el LT permitirá, a la hora de diseñar acciones de formación y desarrollo sobre liderazgo, delimitar de manera más precisa los objetivos sobre los que incidir; es decir, trabajar de manera más operativa las conductas críticas asociadas con el desempeño como líder transformacional tales como:

Pensamiento general constructivo, eficacia y superstición. En este sentido un programa eficaz, debería incidir en incrementar la flexibilidad y capacidad de adaptación, la regulación emocional, la orientación a la eficacia y resultados, y reducir la rigidez mental.

Los resultados ponen de manifiesto que la IE se asocia de manera significativa y positiva con el LT, ya que:

Para poder comunicar e influenciar a los demás de manera eficaz, los líderes necesitan usar y manejar las emociones inteligentemente, tener un pensamiento constructivo y flexible, adaptando los pensamientos a la diferentes situaciones, e influyendo en los proceso de toma de decisiones; es así que la IE es un factor clave en la habilidad del líder para ser socialmente efectivo en estas tareas (Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin, & Salovey, 2004, Epstein, 1994, Santos, Fernández, Robles, Pérez, Navarrete & Peralta, 2012, y George, 2000, en Haro & García, 2015)

Según Molina, Pérez & López (2015), México. Realizaron una investigación en México titulada “análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje”. Tomando el modelo de Bass & Avolio (1997) para el estudio del liderazgo y la perspectiva de análisis de clima organizacional (Koys & Decottis, 1991).

El objetivo fue profundizar en el conocimiento de los factores inherentes al liderazgo transformacional y las dimensiones asociadas al clima organizacional como una alternativa para mejorar los procesos de gestión y dirección de empresas de hospedaje.

Los participantes fueron empleados de una empresa de hospedaje de la Ciudad y Puerto de Mazatlán, Sinaloa, México. El diseño que tomaron para la investigación corresponde a un estudio no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo correlacional. Los instrumentos que aplicaron fueron, la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005), en las versiones “Uno mismo” y “Visto por otros”, el cual ha sido evaluada la confiabilidad y estandarizado en México en distintos tipos de organizaciones tanto públicas como privadas.

Para la medición del clima organizacional, se ha utilizado el cuestionario de Koys & Decottis (1991), constituido por 40 ítems, el cual ha sido validado, tomando como confiable en diversos países de América latina en organizaciones públicas y privadas.

Los resultados obtenidos refuerzan la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional desarrollado y la percepción del clima organizacional. Ello supone que las empresas que deseen un clima organizacional favorable deberían fomentar prácticas de liderazgo transformacional que estimulen la participación de los empleados, así como su formación y desarrollo. Finalmente, es posible argumentar que las escalas de liderazgo transformacional y clima organizacional, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las empresas de hospedaje y con ello mejorar la calidad del servicio que se ofrece

Canales (2014), en Callao-Perú, realizó la investigación descriptiva correlacional, titulada

“El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N. 5084 Carlos Philips Previ”. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional que los directivos de la institución aplican en el desarrollo de su tarea, y las actitudes de compromiso organizacional que los docentes muestran en el trabajo que llevan a cabo para la institución educativa ya mencionada.

La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. Para la medición de la variable Liderazgo transformacional el autor diseñó un instrumento compuesto de 36 ítems los cuales miden el Liderazgo transformacional en cuatro dimensiones: consideración Individual, Estimulación Intelectual: 9 Ítems, Motivación/ Inspiración y Tolerancia Psicológica. Para la medición de la variable Compromiso organizacional docente se aplicó un cuestionario constituido por 27 ítems a cuál mide esta variable en tres dimensiones: Compromiso ético moral, Compromiso con los alumnos y Compromiso social.

Se hizo un análisis correlacional de Pearson arrojando un resultado positivo y significativo entre las variables del Liderazgo transformacional y la las actitudes para el compromiso organizacional docente. Asimismo, el autor halló una alta correlación positiva y significativa entre la variable que marca las actitudes de compromiso organizacional docente con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo, especialmente con la dimensión Consideración individual (Canales, 2014, p.6).

Estos resultados le permitieron al autor aportar “suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional que desarrollan los directivos de la institución, se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional que los docentes muestran en la tarea que desarrollan en la institución educativa” (Canales, 2014, p.6).

Gonzales, Gonzales, Ríos & León (2013), en Zulia-Venezuela, realizaron una investigación

titulada “Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios”. El objetivo consistió en identificar las características presentes en un grupo de 60 profesores de la Facultad de Diseño y Arquitectura de la universidad de Zulia. Fue una investigación con diseño descriptivo, no experimental, de campo y de corte transversal. Los autores diseñaron un instrumento el cual titularon: Liderazgo transformacional en el docente universitario 2011, teniendo como base otros instrumentos validados de Bass & Avolio (1991). Como resultado se encontró un nivel alto de desempeño laboral fundamentado en el carisma, motivación y estimulación intelectual, así como en la consideración individual. Por otro lado, se evidenció que no se fomenta la tolerancia psicológica como un factor importante en el quehacer académico (Gonzales, Gonzales, Ríos & León, 2013).

García (2010), en Bogotá- Colombia realizó una investigación titulada: “liderazgo transformacional y la aceptación del cambio organizacional”, donde evaluó la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá- Colombia, pertenecientes al sector económico terciario. Usó un método de investigación no experimental, con un diseño correlacional. Se aplicó el instrumento de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el cuestionario liderazgo multifactor (MLQ) a 62 operarios. En los resultados se evidencian asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación. Como conclusión la investigación arrojó que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional. Para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana. (p.1)

Salazar (2006), en su investigación titulada, “El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprenden?” realizada en Chile, demostró que el liderazgo

transformacional y puntualmente el que adelantó Leithwood y su equipo (1999), aparece como un modelo de liderazgo óptimo para que las organizaciones educativas puedan llegar a un verdadero aprendizaje.

Leithwood (1994) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas).

Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional). estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores).

Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

El modelo de Leithwood además, contempla ocho dimensiones de liderazgo y cuatro dimensiones de gestión. La primera consta de: construir una visión de la escuela, establecer las metas, promover estímulos intelectuales, ofrecer apoyos individualizados, proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización, inducir altas expectativas de realización, construir una cultura escolar productiva, y desarrollar estructura para una mejor participación en las decisiones escolares; en la segunda, está en función de: preocupación por el personal, apoyo instructivo, monitorizar las actividades de la escuela, y construir relaciones con la comunidad.

En conclusión, proponen la puesta en marcha de estas dimensiones de liderazgo, y de gestión, para lograr llevar la enseñanza escolar de un punto donde únicamente se mira el liderazgo, a otro donde se convine liderazgo, y aprendizaje.

Como resultado de la investigación con respecto de los distintos efectos que tiene el liderazgo

transformacional en la organización escolar en base a la formulación e investigaciones de Bass (1985), podemos señalar de modo general, que éste tiene importantes y significativos impactos sobre variables de procesos tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales y mayores capacidades para cumplir éstas. Además, de otras variables asociadas a la satisfacción, tanto con la dirección del centro como la del personal.

## Marco Teórico

A continuación se dan a conocer algunos contenidos de la investigación, tales como: aspectos conceptuales del liderazgo y su importancia, teorías, enfoques y estilos, y finaliza con el tema del liderazgo transformacional.

### Liderazgo

Para poder hablar del liderazgo transformacional, primero es necesario poder conocer un poco más a profundidad sobre el liderazgo de manera general, estilos, y demás aspectos del liderazgo. Para los académicos y otros escritores el término liderazgo, ha venido siendo objeto de estudio a causa de la relevancia que ha tomado en los diferentes campos de la productividad; sin embargo, requiere mucha más atención e importancia, para llegar al conocimiento profundo de todo lo que conlleva el término liderazgo (Daft, 2008).

La definición de liderazgo ha sido compleja en cuanto a entender su dimensión, y el alcance que está puede tener frente a los desafíos presentados por los diferentes espacios donde el líder tiene competencia. La complejidad anteriormente mencionada, ha conllevado a que el liderazgo se vea más como un mito, que una realidad que se pueda evidenciar.

Los estudios muestran que el liderazgo es una disciplina que seguirá evolucionando, y a partir de esa evolución, en los últimos años se han adelantado diferentes escritos literarios sobre la definición de liderazgo, consideraremos la realizada por Daft (2008), como “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios reales y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten” (p.5).

El liderazgo implica la influencia que se produce entre el líder y sus seguidores, quien

intencionalmente trabaja por cambios significativos, cambios que reflejarán los propósitos compartidos entre las partes.

Un elemento importante del liderazgo es la influencia que se causa en otras personas, respecto a unirse y trabajar en torno a una visión común.

Mejía & Zea (2003) manifiesta que el liderazgo como fenómeno que se evidencia en los grupos sociales, “es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia el logro de objetivos comunes” (p.44).

Asimismo, ha sido conceptualizado a partir de diferentes perspectivas y posturas, desde aspectos motivacionales hasta organizacionales; por ejemplo, Castañeda (2007) señala que el liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que llevan a un individuo a encaminar un grupo de personas al logro de fines superiores a través de principios y valores de alto contenido moral; para Burns (1978) el liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando un grupo de personas con ciertos motivos y fines se moviliza en competencia o en conflicto con otros recursos institucionales, políticos, psicológicos, entre otros, para inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores.

### **Aspectos Importantes del Liderazgo**

El liderazgo es vital en todos los aspectos de la vida. Sin embargo, se puede ver que en dos direcciones es donde cobra mayor relevancia: Ciencia y arte.

Como arte, el liderazgo requiere experiencia práctica, así como una intensa exploración, que conlleva al desarrollo personal. Como ciencia tiene que ver en cómo el conocimiento crece combinado con las habilidades personales y se proyecta en la consecución de las metas

organizacionales.

Para algunos autores como Gill (2006), "Los principios del liderazgo son eternos porque, en un mundo que cambia rápidamente, la naturaleza humana sigue siendo una constante" (p.1).

La evolución de la teoría del liderazgo la vemos representada en el campo organizacional en un sencillo panorama por el tiempo. Primero es la forma burocrática de organización, la cual se caracteriza por el liderazgo "laissez-faire" en los que los llamados líderes tienden a abstenerse de tomar una postura, ignorar los problemas, y evitan intervenir; después aparece la práctica de la gestión por excepción, el cual se centran en lograr lo que se requiere, mediante la recompensa, la premiación a las personas (ya sea material o psicológica) para lograr lo propuesto por la organización. Por último, a finales del siglo XIX, se da la aparición de la posburocracia de la organización, donde se refleja el desarrollo del concepto de liderazgo transformacional

Así, en 1978 en la publicación del libro escrito por James MacGregor Burns sobre el liderazgo cambia el curso de la historia en cuanto a la teoría del liderazgo.

Burns (1978) distinguió entre liderazgo transaccional y el transformacional, recopilando una gran cantidad de investigaciones como las de Bass y muchos otros sobre liderazgo transaccional, a las cuales les daría un enfoque mucho más pensado en el desarrollo del individuo que labora para una organización, lo que transformaría no sólo nuestra comprensión del tema, sino también la manera de reconocer y desarrollar líderes efectivos.

En el campo de la gestión de las instituciones educativas, públicas y privadas, es importante el tema del liderazgo. Según Ros & Martínez (2007):

“El liderazgo es fundamental para la unificación de profesores y comunidad, con miras al desarrollo

de los objetivos que los directivos de la institución quieren conseguir. También está demostrado que la inteligencia práctica, la formación y aplicación práctica de los conocimientos, la fluidez verbal, la adaptación a distintas situaciones, la sociabilidad, el tomar iniciativas, y el mismo saber, son capacidades propias de la dirección del liderazgo”. (p.38)

## Teorías Sobre el Liderazgo

Según Mendoza (2005) las agrupa en cuatro bloques:

1. Teorías de los rasgos: Se enfocan en realizar una descripción de las características de personalidad de los líderes más reconocidos en el transcurso de la historia, destacan los modelos de enfoque carismático de Max Weber.
2. Teorías conductuales: Su orientación es analizar la conducta del líder y la influencia que ejerce en sus seguidores, como respuesta a las propuestas que explicaban los estilos de liderazgo en función de las acciones concretas de los directivos; sobresalen los estudios de las universidades de Ohio, 1940; Michigan, 1945; Harvard, 1950), así como el Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964), cuyas aportaciones se conocen como liderazgo estructurado y considerado.
3. Teorías de contingencia y situacionales: Surgen como consecuencia de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones; enfatizan en que cada situación determina un estilo para poner en marcha y que, en las organizaciones, todo es relativo no hay nada absoluto. Se distinguen los modelos de Hersey y Blanchard (1984), Vroom y Phillip Yetton (1973) y Reddin (1970).
4. Teorías transformacionales: Estas contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. Destacan los modelos de Burns, 1978 (citado en Bass y Steidlmeier, 1999) quien señaló dos tipos de liderazgo opuestos: transaccional y transformacional; Así mismo Bass (1985) hace hincapié en la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a

sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Por otra parte, los autores Bass y Avolio (1990), identifican los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y No liderazgo, siendo el liderazgo transformacional el que se retoma en el presente estudio. (p.4)

## **Enfoques de Liderazgo**

A continuación, se mencionan los siguientes enfoques de liderazgo, los cuales señalan las conductas que los líderes asumen en el desarrollo de la tarea:

### a) El enfoque de rasgos

En el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950, esta escuela ha tenido un gran auge. Esta postura permite decir que tipo de individuo es el indicado para ocupar puestos de liderazgo. Algunas características se centran en abundante energía, resistencia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

### b) El enfoque conductual

El auge de esta escuela se dio entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación que existe entre ellas, y la efectividad en el desarrollo de la tarea que realiza.

El hallazgo importante de este enfoque consistió en que los seguidores observan la conducta de su líder en función con dos categorías distintas: iniciación de estructura, la cual tiene que ver con conductas orientadas hacia la consecución de la tarea; y la categoría consideración, la cual tiene como fin mejorar las relaciones entre el líder y sus seguidores.

### c) Enfoque situacional

Se centra en la idea en que cada situación demanda un diferente patrón de conducta del líder, a diferencia de lo que antes se creía, respecto que una misma conducta era óptima para abordar cualquier situación que se le presente al líder en la elaboración de la tarea.

Algunas teorías de este enfoque son:

Teoría de la contingencia: su creador es Fiedler (1978). La teoría sostiene que existen tres variables para el éxito del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de las tareas, y el poder ejercido por el líder.

Teoría de las metas: Evans & House (1971), sostiene que los líderes son capaces de convencer a sus seguidores que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden conseguir los resultados.

Teoría de los sustitutos del liderazgo: Kerr & Jermier (1978) consideraron que existen determinados factores contextuales que hacen en algunas situaciones el liderazgo resulte innecesario.

Teoría de la decisión normativa. Vroom & Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen.

Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales. (Lupano & Castro, 2003, p.4-5)

## **Estilos de Liderazgo**

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren también a tres formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen capacidades superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, quien hereda el poder ya sea por los años que ha ocupado un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo; y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

## **Liderazgo Transformacional**

Para Bass & Riggo (2006), el liderazgo transformacional se enfoca más en el cambio, e inspira a los seguidores a adquirir compromiso con una visión y con las metas compartidas en una organización, desafiándoles a ser solucionadores de problemas, e innovadores en cuanto a las propuestas hacia los conflictos a enfrentar, además de motivarlos al desarrollo de la capacidad de liderar que en ellos hay, a través de “coaching” “mentoring”. Los autores afirman que el liderazgo también debe tratar el sentido de la estima de los seguidores, logrando un verdadero involucramiento y participación de los mismos.

Los líderes transformacionales se enfocan mediante el empleo de los cuatro componentes que lo integran. Dichos componentes son:

- a) Consideración individualizada.

b) estimulación intelectual.

c) inspiración y motivación.

d) influencia idealizada.

Veamos cada uno de estos componentes de manera más profunda:

a. Consideración individualizada: el líder transformacional es un buen oyente, y reconoce las diferencias individuales de sus seguidores. Fomenta la comunicación en dos vías: la interacción con los seguidores se personaliza, y se delegan tareas como un medio para el desarrollo de los seguidores (Bass & Riggo, 2006).

“Las tareas delegadas son monitoreadas para determinar si los seguidores necesitan orientación o apoyo adicional y para evaluar los avances” (Bass & Riggo, 2006, p.1).

b. Estimulación intelectual: los líderes transformacionales motivan a la innovación y a la creatividad, y lo hacen al cuestionar supuestos, reformular problemas y con el abordaje de situaciones que se vienen presentando de tiempo atrás, bajo formas nuevas de percibirlos. Cuando los miembros de un equipo se equivocan, el líder transformacional no reconviene públicamente, y cuando los seguidores proponen ideas, no son sus ideas cuestionadas por no coincidir con las suyas (Bass & Riggo, 2006).

c. Inspiración y motivación: Los líderes transformacionales muestran comportamientos que inspiran a los que les rodean, proporcionando significado y un reto para el trabajo de sus seguidores. También despiertan el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo. Los líderes transformacionales involucran a sus seguidores al comunicar claramente las expectativas

declaradas que los seguidores deben cumplir y también demostrar su compromiso con los objetivos y su visión compartida. Estos líderes articulan una visión convincente del futuro (Bass & Riggo, 2006).

d. Influencia idealizada: Los líderes transformacionales tienen conductas que les permiten servir como modelos para quienes les siguen. Lo anterior despierta en los seguidores una profunda admiración hacia sus líderes, lo cual hace que se identifiquen con ellos, y quieren imitarlos. Los seguidores ven en sus líderes que tienen capacidades, persistencia y determinación. Los seguidores muestran confianza en que sus líderes tomarán decisiones adecuadas, ya que han demostrado actuar con ética y moral (Bass & Riggo, 2006).

De acuerdo a la López (2003) el liderazgo transformacional se define como un proceso en el que el líder lleva a sus seguidores hacia ideales más altos, les muestra una visión del trabajo desde la perspectiva de la misión de equipo, del desarrollo de las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo, y de la motivación por alcanzar los intereses colectivos más allá de los individuales.

También podríamos ver el liderazgo transformacional en el ambiente educativo, que es el liderazgo transformacional según Leithwood (1999):

En el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, el equipo de trabajo es quien han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de

liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma. (p. 37).

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de avanzar de un liderazgo que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, a uno que contenga una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994), ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas).

Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).

Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)

Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

Dimensiones del liderazgo:

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las metas. Es uno de los focos centrales del liderazgo, establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, que está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear

oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Dimensiones de gestión:

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto por el trabajo.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorizar las actividades de la escuela.
4. Construir relaciones con la comunidad. Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral (Salazar, 2006, p.6-8).

## Marco Legal

Resolución N° 008430 de 1993 de Colombia. Razón por lo cual se instituyen las normas acreditadas, sistemáticas y administrativas para la investigación en salud.

De la constitución política colombiana en cuanto al libre desarrollo personal: Artículo 15 y Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social.

Del congreso de la República de Colombia, por la cual se expide la ley general de educación:

Ley 115 De febrero 8 De 1994. Artículo 1°.- Objeto de la Ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De la constitución política de Colombia, en cuanto al desarrollo empresarial:

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El

Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

## Marco Metodológico

### Tipo de Estudio

Para el desarrollo de esta investigación se tomó el método cuantitativo, con la finalidad de realizar el análisis de la información a partir de procesamiento de datos numéricos y la aplicación de técnicas estadísticas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

De manera específica la investigación fue conducida por el método descriptivo, el cual según Hernandez, Fernandez & Baptista (2014) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (p.119) Para tal fin, se aplicó un instrumento tipo encuesta, el cual permite tener un acercamiento a las necesidades del presente estudio.

### Población

La población objeto de estudio son líderes de cuatro diferentes grupos juveniles del país, que trabajan con población joven, y direccionan su trabajo en formar líderes influyentes para hacer presencia en las esferas de la sociedad, a través de programas que desarrollan en colegios, universidades, correccionales de menores; llevan a cabo charlas sobre proyecto de vida; sexo, mitos, y verdades, manejo de estupefacientes, control de emociones, entre otras. Se proyectan a concientizar a los escuchas en cuanto a darle valor a su propósito de vida.

### Muestra

Mediante muestreo aleatorio se seleccionaron 60 líderes para la aplicación del instrumento elaborado; estos líderes tiene edades comprendidas entre 18 y 29 años, son hombres y mujeres, algunos profesionales (sociólogos, psicólogos), otros estudiantes universitarios, de bachiller (grados 10 y 11), emprendedores e independientes, de cuatro de las principales ciudades de

Colombia, donde mejor funcionan los programas que se llevan a cabo: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta, donde el grupo juvenil Renovación 21 hace presencia.

### Técnicas de Recolección de Información

Para el desarrollo de esta investigación se diseñó un instrumento teniendo en cuenta el estilo de liderazgo transformacional, el cual consta de cuatro componentes los mismos que se asumen como categoría de análisis. Estas son:

Estimulación intelectual: Promover nuevos enfoques y soluciones a los problemas

Consideración individualizada: Diagnosticar necesidades individuales, y atenderlas de forma personalizada.

Inspiración y motivación: Crear una visión estimulante y atractiva.

Influencia idealizada: Capacidad para entusiasmar transmitir confianza y respeto.

Cada uno de estos componentes o categorías, contiene cinco enunciados a manera de acciones que dan cuenta de su enfoque, para un total de 20, cuya medición se hace a través de la escala tipo Likert. El formato de instrumento se concibió de la siguiente manera (ver anexo 1):

Ítems	Variable				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se/ No respondo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

El instrumento fue validado a través del análisis estadístico alfa de Cronbach, mediante el ejercicio de una prueba piloto de 20 participantes (Ver tablas anexo 3).

Se seleccionaron al azar cinco participantes de las cuatro ciudades mencionadas, se les envió el instrumento vía correo, explicándoles los motivos del mismo, así como la sinceridad en sus respuestas.

**Tabla 1. Resumen de fiabilidad por el Alfa de Cronbach**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,723	20

Fuente propia.

El índice de confiabilidad observado en el patrón de respuestas, arroja un resultado de 0,723; ubicándose por encima del percentil 70. Cabe señalar que, para este tipo de muestra, los resultados de las correlaciones se presentan entre -1 y 1 indicando uno y otro el grado de relación entre las variables, estos pueden ser directos (valores positivos) inversos (valores negativos), para este análisis se considera que existe una relación directa y alta, al ubicarse por encima del tercer percentil.

Por lo anterior, se puede afirmar que se trata de un instrumento confiable, con relación directa, lo que indica que las preguntas están bien formuladas, claras y precisas, no existiendo patrones de comportamiento que haga suponer lo contrario.

Según se desprende del análisis discriminatorio, todas las variables están relacionadas positivamente con índices que oscilan entre 0,692 (pregunta 15) y 0,774 (pregunta 4). Lo anterior implica que los valores, se ubican todos por encima del percentil 60 indicando esto una relación alta. No existe ninguna variable que altere de forma desproporcionada el conjunto de resultados. Es decir, si se decidiera eliminar alguna variable, los valores no disminuirían o subirían por encima de los resultados observados en las preguntas 4 y 15. Otro dato importante, es que todas

las variables son positivas, lo que sugiere que las preguntas se plantearon de forma unidireccional. Por lo tanto, existe coherencia y consistencia interna entre los planteamientos, indicando esto que ningún caso se contradice.

El instrumento tiene como objetivo recoger la información de los líderes en cuanto al trabajo que llevan a cabo, teniendo como referencia las acciones estipuladas propias de cada componente, y con ello describir el rendimiento que están tendiendo frente a lo que se han proyectado alcanzar en el desarrollo de los procesos de formación en las nuevas generaciones de líderes.

## **Procedimiento**

El presente estudio se llevó a cabo teniendo en cuenta las siguientes fases:

**Fase 1. Revisión bibliográfica y construcción teórica.** Se realizó una búsqueda de información relacionada con el tema de estilos de liderazgo y liderazgo transformacional, con el propósito de consultar estudios empíricos y teóricos que pudieran servir como referentes para hacer el planteamiento del problema, para definir los objetivos, la justificación y en general el fundamento teórico de la investigación. Para tal fin, se utilizaron bases de datos científicas y repositorios académicos a nivel internacional y nacional, tales como Scielo, Dialnet, Redalyc, ScienceDirect, Scopus y Pubmed, entre otros. De esta búsqueda se seleccionaron 8 publicaciones en idioma español, ya que no se encontraron estudios suficientes y que se dedicarán específicamente al liderazgo transformacional aplicado en líderes juveniles.

**Fase 2. Diseño y aplicación del instrumento según componentes del “Liderazgo Transformacional”.** Correspondió una evaluación de la literatura disponible, sobre las

principales variables que caracterizan el liderazgo transformacional, de manera que se pudieran definir las categorías e indicadores para construir los postulados planteados en los cuatro componentes que lo contienen. Se realizó una operacionalización de variables para asegurar la pertinencia con los objetivos del estudio y para definir la estructura del instrumento. Se seleccionó la técnica de encuesta para conformar un cuestionario de 20 ítems en escala Likert con 5 opciones de respuesta para cada uno de los componentes. Los líderes que fueron objeto de estudio recibieron un documento donde se les daba a conocer lo referente a cada uno de los componentes del liderazgo transformacional, no sin antes mencionarles el objetivo del estudio y de hacer lectura del consentimiento informado.

El instrumento se validó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado un valor de 0,723, lo que representa un nivel alto nivel de confiabilidad para medir los componentes del liderazgo transformacional en la población seleccionada. Una vez validado el instrumento, se procedió a la aplicación del mismo con cada uno de los 60 líderes que conformaron la muestra, por medio de las visitas que se realizaron en un lapso de tiempo determinado en cada ciudad. Las ciudades visitadas fueron Bogotá, Bucaramanga, Medellín, y Cúcuta. Los instrumentos se aplicaron de manera presencial y en formato escrito, lo cual se utilizó para el posterior procesamiento de datos.

**Fase 3. Análisis e interpretación de resultados.** Los resultados del instrumento se procesaron por medio de una hoja de cálculo en MS Excel, donde se organizaron los datos de acuerdo a cada ítem y se agruparon los resultados según la medición de las variables requerida. Los datos fueron exportados al software estadístico SPSS v.23 en español, para realizar el

procesamiento en tablas y gráficas, de manera que se pudiera hacer el posterior análisis, utilizando las técnicas descriptivas según las variables definidas en los objetivos.

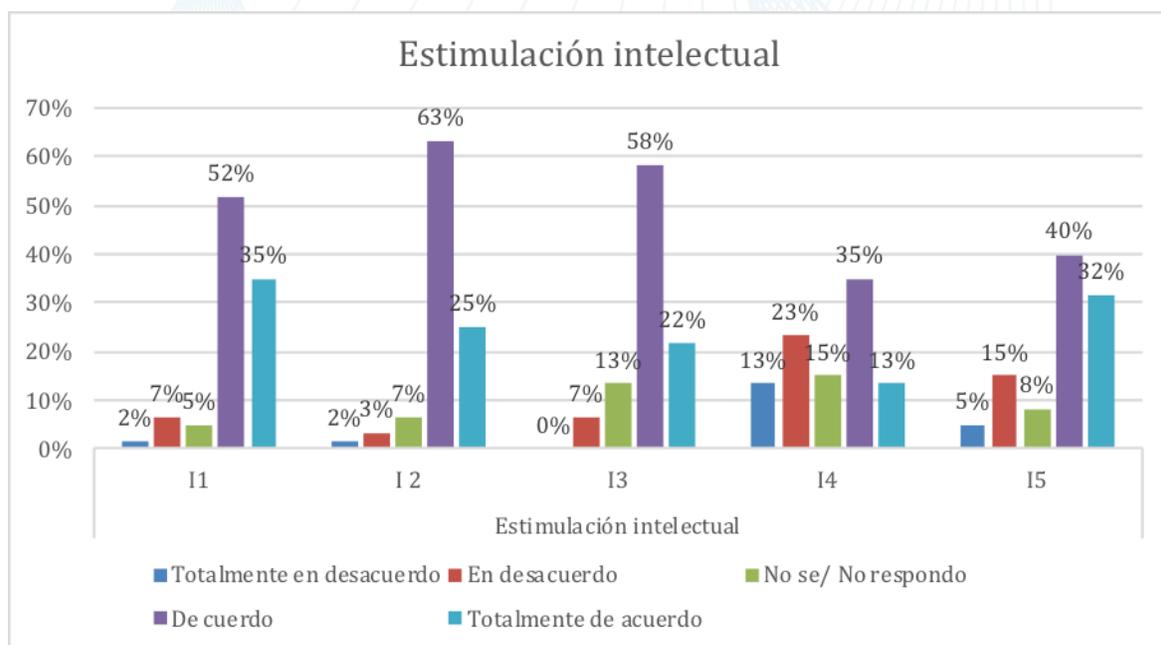
**Fase 4. Elaboración del informe final y socialización de resultados.** Los resultados de la investigación se presentaron en un informe, donde se contrastaron los hallazgos con los referentes empíricos y teóricos que pudieran demostrar la pertinencia dentro del área de conocimiento. Finalmente, se elaboraron las conclusiones del trabajo para dar respuesta a la pregunta de investigación y se prepara para realizar la sustentación de la investigación ante los jurados de la Universidad Antonio Nariño, y ante los líderes y demás comunidad de los grupos juvenil en participación, para dar a conocer los resultados y obtener acciones de mejora.

## Análisis de Resultados

A partir de la conformación del instrumento de recolección de información sobre los componentes del liderazgo transformacional, se aplicó a los 60 líderes juveniles que conformaron la muestra seleccionada para el estudio. La evaluación se basó en los cuatro componentes que integran el estilo de liderazgo transformacional, a los cuales se le elaboraron cinco acciones propias de su enfoque, los cuales son: la estimulación intelectual la cual promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas; la consideración individualizada, que diagnostica necesidades individuales y las atiende de forma personalizada; la inspiración y motivación, que crea una visión estimulante y atractiva; y por último, la influencia idealizada, el cual se destaca como la capacidad para entusiasmar, transmitir confianza y respeto.

Los resultados fueron los siguientes:

### Estimulación Intelectual



### Figura 1. Estimulación intelectual: Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas

Fuente: Elaboración propia.

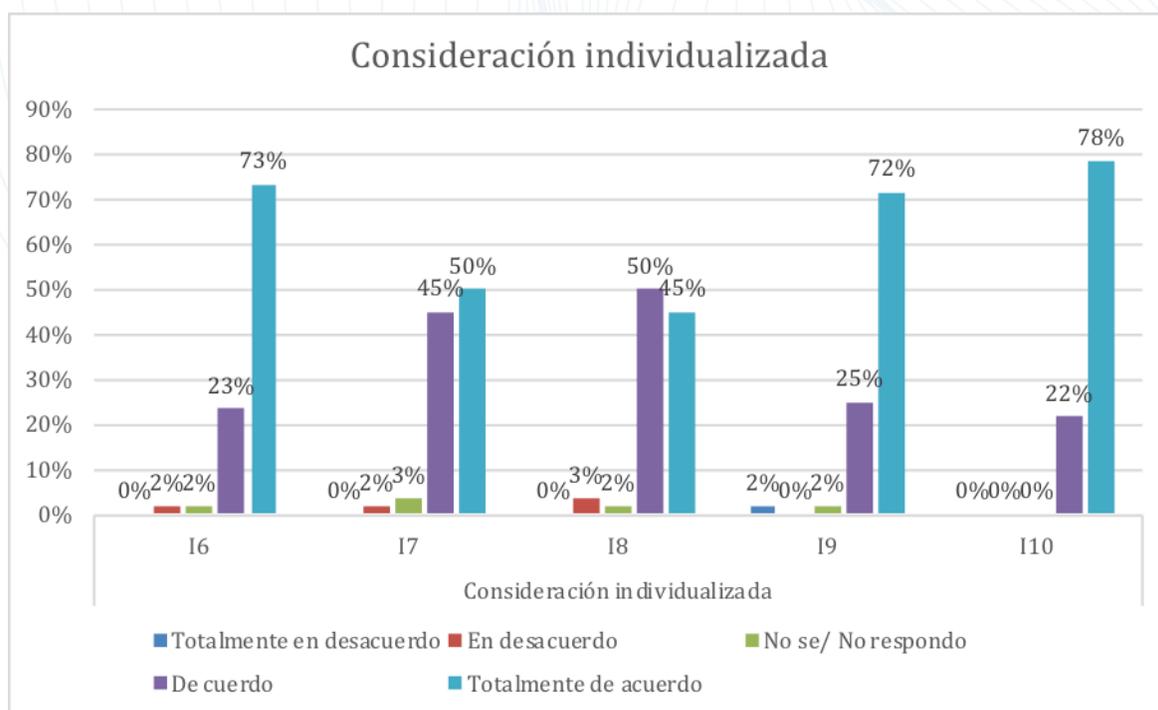
Los resultados del instrumento aplicado a los líderes juveniles permitieron determinar la medición del componente de estimulación intelectual. Tal como se observa en la figura 1, en el indicador 1: “Mis dirigidos se sienten motivados a expresar nuevas ideas para ejecutar los procesos tradicionales”, los resultados más relevantes estuvieron concentrados en el 52% que respondió estar de acuerdo y el 35% totalmente de acuerdo; mientras que en menor proporción respondieron no saber con el 5%, en desacuerdo con el 7% y totalmente en desacuerdo con el 2%. De forma similar, en el indicador 2: “Mi equipo de trabajo recibe diferentes formas de ver una problemática”, se observó que el 25% esta totalmente de acuerdo y el 63% está de acuerdo; aunque el 7% respondió que no sabe, el 3% esta en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Siguiendo esta misma tendencia de resultados, en el indicador 3: “Mi equipo cuenta con un escenario indicado para estimular la creatividad”, el 22% de los encuestados expresaron que están totalmente de acuerdo y el 58% que está de acuerdo; por lo que solo el 13% respondió que no sabe y el 7% está en desacuerdo. A diferencia de lo anterior, los siguientes indicadores mostraron una tendencia menos pronunciada. En el indicador 4: “Me muestro inconforme con las formas tradicionales de hacer las cosas” solo el 13% mencionó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 35% dijo estar de acuerdo, el 15% no sabe, el 23% está en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo.

En el indicador 5: “Ante los problemas señalo, cuestiono, o busco la enseñanza en medio de los escombros”, se observó que el 32% está totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo, el 8% no sabe, el 15% esta en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo. Estos resultados indicaron

que la estimulación intelectual para promover los nuevos enfoques y soluciones a los problemas que define el liderazgo transformacional, es más favorable en el indicador 1, 2 y 3. El valor promedio de la percepción de los encuestados sobre el componente de estimulación intelectual fue de 3,8 sobre 5 (moderada).

### Consideración Individualizada



**Figura 2. Consideración individualizada: Diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada**

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la figura 2 representaron la percepción del componente de consideración individualizada. Se determinó en el indicador 6: “Veo a mi equipo como personas a las que les doy valor y no como números que alcanzan la producción esperada”, que la mayoría de los

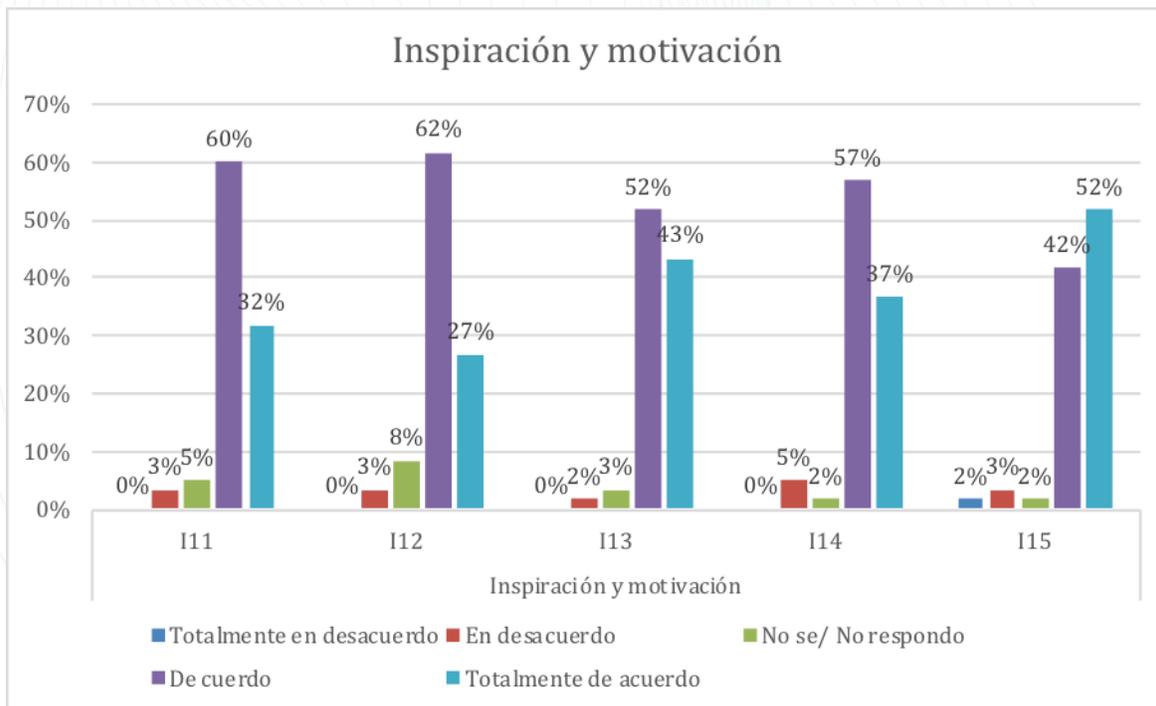
encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 23% está de acuerdo, aunque en menor proporción, el 2% no sabe y está en desacuerdo, respectivamente. En el indicador 7: “Los intereses de mis colaboradores despiertan en mi el máximo interés”, se demostró que el 50% está totalmente de acuerdo y el 45% está de acuerdo; por lo que solo el 3% respondió que no sabe y el 2% restante que no está en desacuerdo.

Una situación semejante se presentó en el indicador 8: “Estoy en la búsqueda de las mejores capacidades de mis dirigidos para ayudárselas a explotar”, donde el 45% relacionó que está totalmente de acuerdo y el 50% está de acuerdo; motivo por el cual, solo el 2% no sabe y el 3% está en desacuerdo. En el indicador 9: “Veo como una inversión y no como un gasto la capacitación en la formación de los integrantes de mi equipo” los resultados fueron más favorables, teniendo en cuenta que el 72% indicó estar totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo, mientras que solo el 2% respondió que no sabe y el 2% que está totalmente en desacuerdo.

De forma similar, en el indicador 10: “Considero como pieza fundamental cada miembro de mi equipo para el logro de los objetivos propuestos”, el 78% respondió estar totalmente de acuerdo y el 22% de acuerdo, aunque no se presentaron personas en desacuerdo. Siendo así, los resultados mostraron que el componente de consideración individualizada, para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, es muy favorable, principalmente en los indicadores 6, 9 y 10, donde los datos se concentraron en las valoraciones más positivas de la escala. El valor promedio de la percepción de los encuestados sobre la consideración individualizada fue de 4,5 sobre 5, indicando con esto una mayor valoración en un liderazgo que brinda oportunidades de aprendizaje a sus subalternos, escucha, reconoce y acepta las diferencias de cada uno de ellos, donde la comunicación se da en doble vía y es capaz de delegar tareas como

medio de confianza y para desarrollar a sus seguidores (Bass & Riggo, 2006).

## Inspiración y Motivación



**Figura 3. Inspiración y motivación: Crea una visión estimulante y atractiva**

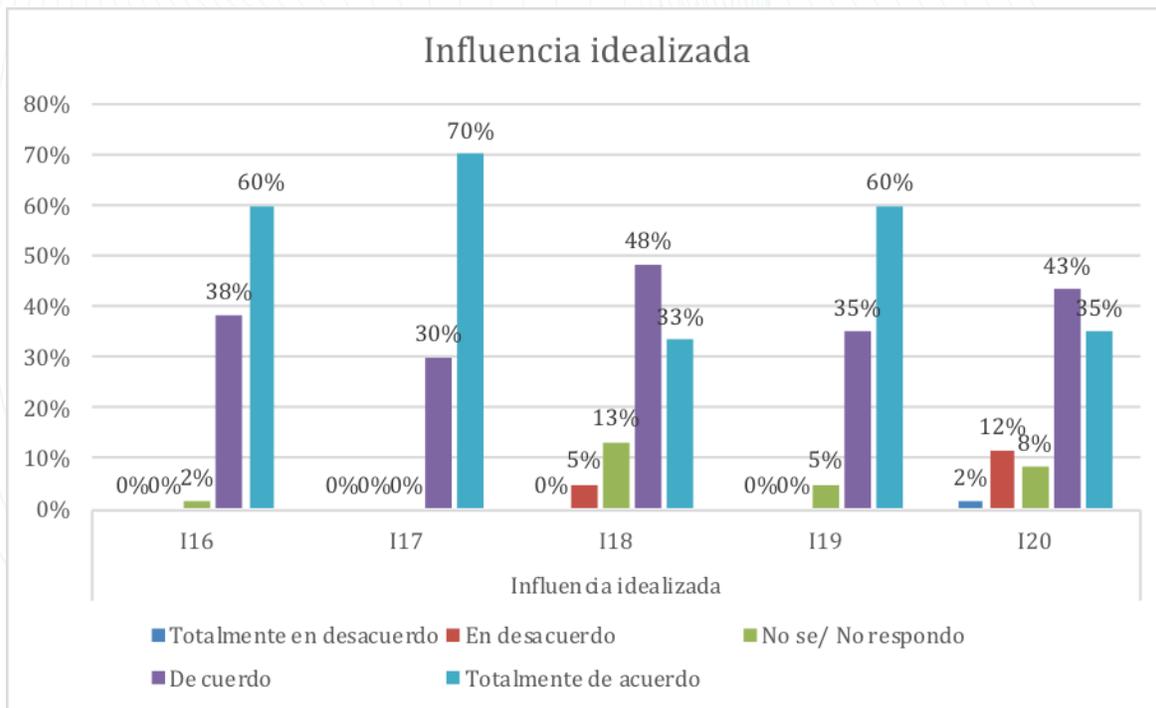
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se relacionaron los resultados de la dimensión inspiración y motivación. En el indicador 11: “El optimismo siempre esta presente en el diálogo con los miembros de mi equipo”, el 32% respondió que está totalmente de acuerdo y el 60% está de acuerdo; mientras que, en baja proporción, se tuvo que el 5% no sabe y el 3% está en desacuerdo. Muy similar a lo anterior, se presentó el indicador 12: “De manera constante estoy recordando la visión que quiere implantar en mi equipo”, donde el 27% indicó que está totalmente de acuerdo y el 62% está de acuerdo. Manteniendo la tendencia de estos resultados, el indicador 13: “Muestro con pasión y entusiasmo las metas a alcanzar por el equipo”, mostró que el 43% de encuestados esta totalmente de acuerdo con esta situación y el 52% esta de acuerdo, por lo que solo el 3% respondió que no sabe y el 2%

que esta en desacuerdo.

De igual manera, en el indicador 14: “Incentivo el trabajo que realizan mi equipo esperando los mejores resultados”, se observó que el 37% está totalmente de acuerdo y el 57% está de acuerdo; haciendo que se tuviera una mínima proporción de encuestados que no saben, con el 2% y que están en desacuerdo con el 5%. Por su parte, en el indicador 15: “Le doy a los integrantes de mi equipo total confianza en sus capacidades” se tuvo que el 52% está totalmente de acuerdo y el 42% está de acuerdo; aunque el 2% respondió que no sabe, el 3% que está en desacuerdo y el 2% restante que esta totalmente en desacuerdo. Los resultados indicaron que, en el componente de inspiración y motivación del liderazgo transformacional, para crear una visión estimulante y atractiva en el personal, presentó resultados favorables en todos los indicadores, principalmente en el 15, relacionado con el otorgamiento de confianza. El valor promedio de la percepción de los encuestados sobre la inspiración y motivación fue de 4,2 sobre 5 (alta).

## Influencia Idealizada



**Figura 4. Influencia idealizada: Capacidad para entusiasmar, transmitir confianza y respeto**

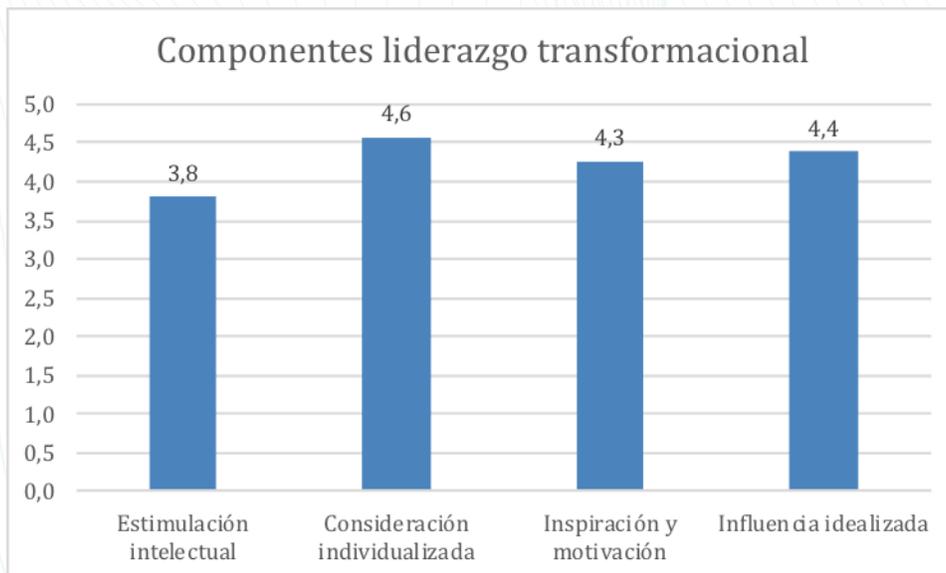
Fuente: Elaboración propia.

Como parte del último componente del liderazgo transformacional, se evaluó la influencia idealizada. En la figura 4 se pudo determinar que en el indicador 16: “Es el respeto la base del trabajo con cada uno de los integrantes de mi equipo”, el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo, mientras que el 38% está de acuerdo; pero solo el 2% respondió que no sabe y no se presentaron opiniones en desacuerdo. Muy similar a lo anterior, en el indicador 17: “Considero vital la enseñanza con el ejemplo”, se obtuvo un 70% que está totalmente de acuerdo y el 30% restante está de acuerdo.

Diferente en el indicador 18: “Las exigencias hacia mi equipo las mido en base a lo que puede ofrecerles”, donde se tuvo que solo el 33% respondió estar totalmente de acuerdo, el 48% se mostró de acuerdo; el 13% no sabe y el 5% está en desacuerdo. En concordancia con el indicador 16, en el número 19: “Trabajo para ser influencia en las personas que integran mi equipo otorgándoles el valor máximo”, se determinó que el 60% estuvo totalmente de acuerdo, el 35% de acuerdo y solo el 5% respondió que no sabe. Por el contrario en el indicador 20: “Mis intereses personales están por debajo de los intereses colectivos”, se observó que apenas el 35% indicó estar totalmente de acuerdo, el 43% se mostró de acuerdo, el 8% no sabe, el 12% estuvo en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Estos resultados revelaron que, en el componente de influencia idealizada del liderazgo transformacional, mejorar la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto al personal, se manifestó de forma muy favorable entre los líderes encuestados; a pesar que se tuvieron algunos rasgos moderados en el indicador 18 de exigencias al equipo de trabajo y en el 19 sobre la influencia sobre los demás. El valor promedio de la percepción de los encuestados sobre influencia idealizada fue de 4,3 sobre 5 (alta).

## Resultado General de Componentes



**Figura 5. Valoración general de los componentes del liderazgo transformacional**

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la valoración de los componentes del liderazgo transformacional que se midieron a través del instrumento aplicado, se determinó el promedio de las puntuaciones obtenidas por los líderes juveniles, utilizando la fórmula  $PT/NT$  (PT: puntuación total en la escala y NT: el número de afirmaciones valoradas) (Hernández, 2014). La figura 5 permitió constatar que el componente de estimulación intelectual obtuvo el menor puntaje (3,8) entre los rasgos de liderazgo de los encuestados, mientras que el más alto (4,6) se presentó en la consideración individualizada; seguido de influencia idealizada (4,4) e inspiración y motivación (4,3).

## Discusión

El objeto de estudio ha sido describir el desempeño que los líderes juveniles están teniendo frente a la tarea que desarrollan de guiar e influenciar a las nuevas generaciones a través del desarrollo de los procesos de formación que han estipulado, usando como referente los componentes del liderazgo transformacional (LT).

El resultado mostró que los líderes tuvieron un rendimiento muy favorable en cuanto a estar ejerciendo un liderazgo que va en dirección de las acciones propuestas en el instrumento que son propias del estilo de liderazgo transformacional. Lo cual es valido para pensar que aún sin tener una base teórica de liderazgo en la cual fundamenten sus procesos de desarrollo en la formación de las nuevas generaciones de líderes, el trabajo realizado va en camino de la obtención de los resultados proyectados. En términos porcentuales el rendimiento que los líderes mostraron frente al trabajo que llevan a cabo tomando como referencia el estilo de liderazgo transformacional, supera el nivel de cuatro sobre un máximo de cinco.

El desempeño favorable observado en el presente estudio, coincide con los resultados de las siguientes investigaciones:

García & García (2015), se relaciona con los resultados encontrados en la investigación que nos compete, la cual evidencia de manera precisa la aceptación de los líderes frente al componente llamado consideración individualizada, con un valor alto de 4.6%, para ser óptimo en la aplicación de los procesos de desarrollo y formación de la nueva generación de líderes. El componente consideración individualizada resalta precisamente la manera como se atienden de forma individual las conductas de los líderes para que así su desempeño se vea dimensionando. Así mismo coincide con la investigación de Canales (2014), desarrolló una investigación que

llamó: Liderazgo Transformacional en directivos y actitudes de los docentes en escuela de Perú, con los resultados obtenidos la autora pudo mostrar que el liderazgo transformacional influye de forma positiva sobre la satisfacción laboral ya que los líderes valoran las contribuciones de sus colaboradores.

Por otro lado la investigación de Molina & Pérez (2016), en México, titulada Análisis de liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, evidenció que el liderazgo transformacional se orienta a ejercer influencia en los seguidores a partir de la articulación de la visión y misión, inspirando confianza, credibilidad, respeto y motivándolos para alcanzar las metas trazadas.

Molina, Pérez & López (2015), en su investigación desarrollada en México, titulada: Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje, concluyó, que las empresas que deseen un clima organizacional favorable deberían fomentar prácticas de liderazgo transformacional que estimulen la participación de los empleados, así como su formación y desarrollo.

En la investigación de Canales (2014), en Callao-Perú, titulada: El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N. 5084 Carlos Philips Previ”, los resultados le permitieron al autor aportar evidencia para concluir que efectivamente el liderazgo transformacional que los directivos de la institución educativa practican, se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional que los docentes manifiestan por la institución educativa.

Gonzales, Gonzales, Ríos & León (2013), en Zulia-Venezuela, realizaron una investigación titulada: Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes

universitarios; los resultados observados en esta investigación reportan un desempeño laboral de alto nivel, basado en los factores implícitos en esta teoría: carisma, consideración individual, motivación y estimulación intelectual.

La investigación de Salazar (2006), Chile, titulada: El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprenden?, teniendo como base la formulación e investigaciones de Bass (1985), pudo señalar de modo general, que éste tiene importantes y significativos impactos sobre variables de procesos tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales y mayores capacidades para cumplirlas. Además, de otras variables asociadas a la satisfacción, tanto con la dirección del centro como la del personal.

Así mismo en la investigación de Narváez (2019), en Cali-Colombia, titulada: Revisión de los resultados sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de las organizaciones; tienen relación con la presente investigación en la importancia de la aplicación de los componentes del liderazgo transformacional en los espacios específicos del liderazgo que mencionan, ya que demostraron que a través de la aplicación del estilo de liderazgo mencionado, se amplía en sus cooperadores el compromiso con la empresa, se mantiene alta la motivación al hacerlos responsables de soluciones a problemas que se presenten, se valora de manera individual la trascendencia de su liderazgo, y se trabaja siendo propositivo con el objetivo de influenciar a quienes están a su alrededor.

En las anteriores investigaciones señaladas se puede observar la relación directa que existe en un sentido, entre los resultados que fueron encontrados en dichas investigaciones, y los arrojados por la investigación que se llevó a cabo en el presente trabajo, donde se mostró la importancia de

tomar como referencia el liderazgo transformacional para modelar el desarrollo de los procesos de formación, aunque si bien estas investigación no fueron desarrolladas con jóvenes, resalta aún más la importancia el que en este estudio se haya tenido en cuenta la participación de los jóvenes en los procesos de liderazgo, situación poco tenida en cuenta en nuestro país y más en estos tiempos donde los jóvenes están ocupando espacios de liderazgo en los diferentes escenarios.

Una investigación que muestra diferencias con los resultados obtenidos en el presente estudio, aclarando que esta diferencia se da en relación al desempeño en los componentes del LT. El estudio de García (2010), realizado en Bogotá, Colombia, titulada: Liderazgo transformacional y la aceptación del cambio organizacional. Allí se muestra en sus resultados que fue la estimulación intelectual la de mayor importancia, mientras que en el presente estudio este componente fue el más bajo.

El resultado anterior muestra que los directivos consideran de gran valor que los maestros puedan ejercer un liderazgo innovador, creativo, capaz de formular respuestas a los problemas que se puedan presentar, y enfrentar situaciones viejas no resueltas con nuevas opciones de solución, en cambio para los líderes juveniles encuestados en este estudio, no ven el componente de estimulación intelectual con alta importancia para describir el desempeño de los líderes juveniles en la realización de la tarea frente al ser guías e influencia a través de los proceso de desarrollo y formación de las nuevas generaciones de líderes.

Una valoración alta del componente estimulación intelectual por los adultos, directivos de la escuela, en la investigación de García, se debe posiblemente a que estos usan la información adquirida a lo largo del tiempo mediante el aprendizaje y la experiencia, logrando un pensamiento más flexible y adaptable, características que se requieren para el ejercicio de un

liderazgo innovador, creativo y orientado a la solución de problemas; mientras que para los líderes juveniles la capacidad para resolver problemas novedosos requieren de poco o ningún conocimiento previo, son más llevados de la intuición y la emoción-pensamiento posformal- (Cattell, 1965, Willis & Schaie, 1999, citados por Papalia, Wendkos & Duskin, 2017), por ende valoran más los otros componentes que la estimulación intelectual.

En términos generales todas las investigaciones citadas resaltan la importancia de la aplicación de los componentes del liderazgo transformacional en los espacios específicos que mencionan, ya que demostraron que a través de su aplicación, se amplía en sus cooperadores el compromiso con la empresa, se mantiene alta la motivación al hacerlos responsables de soluciones a problemas que se presenten, se valora de manera individual la trascendencia de su rol, y se trabaja siendo propositivo con el objetivo de influenciar a quienes están a su alrededor.

Se considera de gran importancia la respuesta de los líderes juveniles encuestados, ya que al tomar como referencia el estilo de liderazgo transformacional, y poner en evidencia que la tarea que realizan la ejecutan en dirección de las acciones propuestas, los resultados esperados van en camino de obtener los mejores dividendos para el desarrollo de los procesos propuestos.

Lo anterior no quiere decir que se siga adelante sin fundamentar el trabajo sobre una base teórica de liderazgo, lo cual es un riesgo, al considerarse que se puede perder el buen trabajo que se lleva acabo, ya que no hay una ruta que lo proyecte.

El instrumento elaborado sirve como una herramienta para describir la gestión realizada por los líderes bajo el enfoque de LT, así como la posibilidad de desarrollar procesos de formación teniendo en consideración los componentes que integran el LT.

## Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el estudio, se logró describir el rendimiento de los líderes juveniles en cuanto a la tarea de guiar e influenciar a las nuevas generaciones, tomando como referencia los componentes del liderazgo transformacional.

En la búsqueda de autores que dieran a conocer la eficacia del estilo de liderazgo transformacional, se logró identificar los autores pioneros del estilo de liderazgo, Burns (1978), y Bass (1985). También se identificaron investigaciones a partir de demostrar la eficacia de estilo de liderazgo transformacional en la aplicación de procesos administrativos y educativos.

Se describe cada uno de los componentes del liderazgo transformacional en cuanto a sus alcances en la acción del líder en su tarea de guiar y producir influencia sobre el personal que lideran.

Se logró la elaboración de un instrumento el cual fue diseñado a partir de veinte acciones propias del liderazgo, también ideales según el enfoque de cada uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional. Se obtuvo la valoración del mismo a través de las respuestas que los líderes que participaron dieron a cada una de las acciones propuestas, las cuales estaban en dirección de cada uno de los cuatro componentes del estilo de liderazgo transformacional.

Se señala con la investigación la importancia que tiene sustentar en bases teóricas y en este caso de liderazgo, el desarrollo de los procesos de formación de las nuevas generaciones de líderes, para que no quede al azar los resultados que se quieren obtener. Se obtiene un material que puede ser usado como referencia para próximas investigaciones de líderes juveniles y su comportamiento propio de su ejercicio.

La investigación no logra registrar antecedentes específicos de la aplicación de los componentes del liderazgo transformacional en líderes juveniles, ya que no se lograron encontrar trabajos investigativos que de manera específica abordaran el tema.

Como respuesta a la pregunta del problema, la investigación concluye que usando como referencia los componentes del liderazgo transformacional, se puede describir el desempeño que los líderes juveniles obtienen en la realización de la tarea que es ser guías e influencia para las nuevas generaciones de lideres, a través del desarrollo de procesos de formación.

## Recomendaciones

De los resultados obtenidos y las conclusiones que se generaron de este estudio, se recomienda lo siguiente:

Primero: Con la presente investigación se abre la posibilidad de tomar en cuenta los postulados del liderazgo transformacional, como base teórica en la construcción de procesos de desarrollo en la formación de las nuevas generaciones de líderes juveniles.

Segundo: Se debe adoptar la herramienta que la investigación construyó, tomando como referencia el liderazgo transformacional, para describir el rendimiento del liderazgo juvenil que se está llevando a cabo.

Tercero: Se observa la necesidad de que los grupos juveniles que tienen como uno de sus objetivos la formación de líderes, tomen con suma importancia la tarea de guiar e influenciar las nuevas generaciones, a través de procesos de desarrollo y formación de las mismas. No dejando al azar la construcción de perfiles idóneos de líderes para así responder de manera correcta a las demandas del mundo cambiante, y que presenta desafíos más grandes con el pasar del tiempo.

Cuarta: Se hace necesario que se de continuidad a la siguiente investigación, proyectando estrategias de aplicación de los componentes del liderazgo transformacional en programas educativos que guíen la formación de líderes.

## Referencias

Bass, B & Rigo, R. (2006). El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010- 2011

Bass, B. & Avolio, B. (1997). *Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. United States: Mind Garden.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Burns, J. (1978). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Empresa*, 8(11), 1-16.

Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row

Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper & Row.

Canales, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N. 5084 Carlos Philips Previ*. Tesis de Magíster. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Callao, Perú.

Carvajal, S. & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Recuperado de:

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/30341/1/80654513.pdf>

Castañeda, L. (2007). *Liderazgo empresarial efectivo*. Recuperado de:

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf)

Castrillon, D. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensam. Gest*, 2011; 31(4), 34-55.

Choi, T; Dooley, K. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptative systems: control versus emergence. *Journal Of Operations Management*, 4(5), 1-1.

Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales. Implicaciones para la formación de líderes. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 6 (1), 65-79.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo en el siglo XXI*. México: Thomson Learning.

Daft, R. (2008). *La experiencia del Liderazgo*. Ohio: Thomson/South-Western.

Espíritu de la Cruz, W. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión educativa del director en el clima institucional de las II.EE. de la UGEL 15, Distrito San Antonio – Huarochirí, 2016*.

Tesis de doctorado. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, Peru.

Evans, M. & House, R. (1971). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(12), 277-298.

Fiedler, F. (1978). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc. Graw Hill; 1967.

García, M. (2010). *Liderazgo transformacional y la aceptación del cambio organizacional*.

Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. Londres: SAGE.

Gonzales, O; Gonzales, O; Rios, G. & León, J. (2013). Características de liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *Telos*, 15(3), 355-371.

Haro, J. & García, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y estrés*, 21(1), 71-81.

Hart, M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(4), 156-167.

Hazy, J; Goldstein, J. & Lichtenstein, B. (2007). *Complex systems leadership theory. new perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*. Mansfield, Ma, USA: ISCE

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Kerr, S. & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Koys, D. & Decottis, A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 4(12), 34-96.

López, A. (2011). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València.

- Lupano, M. & Castro, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 4(5), 1-16.
- Mejía, E., Zea, A. & Pérez, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas *Revista Organizacional*, 71(143): 13–23. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Colección lecciones de Administración.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tlaxcala, Mexico.
- Molina, J; Pérez, A. & López, H. (2016). Análisis de liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(1), 110-143.
- Narváez, N. (2019). *Revisión de los resultados sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de las organizaciones*. Tesis de grado. Universidad Santiago de Cali. Cali, Colombia.
- Rubiano, M. (2010). Liderazgo organizacional y la aceptación del cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para las organizaciones educativas que aprenden? *Revista universitaria*, 5(12), 1-12.



Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo, propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25(2), 1-39.

Sayles, L. (1982). *Liderazgo*. México: Mc Graw-Hill.

Vroom, V. & Yetton, W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Wofford, J. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 5(8), 27-47.

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento

A continuación, encontrará una serie de acciones que corresponden a cada uno de los componentes del liderazgo transformacional. Al ser leídas por favor le solicitamos considere si dichas acciones son ejecutadas en el ejercicio de su liderazgo en el proceso de desarrollo y formación de los líderes que están siendo formados por su liderazgo.

Agradezco su participación.

Estimulación intelectual					
Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se/ No respondo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mis dirigidos se sienten motivados a expresar nuevas ideas para ejecutar los procesos tradicionales					
Mi equipo de trabajo recibe diferentes formas de ver una problemática					
Mi equipo cuenta con un ambiente adecuado que estimula la creatividad					
Me muestro inconforme con las formas tradicionales de hacer las tareas					
Ante los problemas señalo, cuestiono, o busco la enseñanza en medio de los escombros					
Consideración individualizada					
Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se/ No respondo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Veó a mi equipo como personas a las que les doy valor y no como números que alcanzan la producción esperada,					
Los intereses de mis colaboradores despiertan en mí el máximo interés					
Estoy en la búsqueda de las mejores capacidades de mis dirigidos para ayudárselas a explotar					
Veó como una inversión y no como un gasto la capacitación en la formación de los integrantes de mi equipo					

Considero como pieza fundamental cada miembro de mi equipo para el logro de los objetivos propuestos					
Inspiración y motivación					
ítem					
El optimismo siempre esta presente en el dialogo con los miembros de mi equipo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se/ No respondo	De cuerdo	Totalmente de acuerdo
De manera constante estoy recordando la visión que quiere implantar en mi equipo					
Muestro con pasión y entusiasmo las metas a alcanzar por el equipo					
Incentivo el trabajo que realizan mi equipo esperando los mejores resultados					
Le doy a los integrantes de mi equipo total confianza en sus capacidades					
Influencia idealizada					
ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No se/ No respondo	De cuerdo	Totalmente de acuerdo
Es el respeto la base del trabajo con cada uno de los integrantes de mi equipo					
Considero vital la enseñanza con el ejemplo					
Las exigencias hacia mi equipo las mido en base a lo que puede ofrecerles					
Trabajo para ser influencia en las personas que integran mi equipo otorgándoles el valor máximo					
Mis intereses personales están por debajo de los intereses colectivos					

## Anexo 2. Consentimiento informado

	<p><b>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS LIDERES JUVENILES BAJO EL ENFOQUE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, EN CUATRO CIUDADES DE COLOMBIA.</b></p>
<p><b>Consentimiento informado</b></p>	

Señor(a) \_\_\_\_\_

Por

medio de la presente queremos solicitar su permiso para que participe en la investigación titulada: DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS LIDERES JUVENILES BAJO EL ENFOQUE DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, EN CUATRO CIUDADES DE COLOMBIA. Esta investigación está siendo desarrollada por el estudiante de décimo semestre del programa de psicología a distancia de la Universidad Antonio Nariño, Sergio Alexander Avellaneda Olivares. La intervención con usted consiste en responder a un instrumento -encuesta- el cual tiene cinco acciones propias e idóneas por cada uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional, los cuales son: 1. Estimulación intelectual: promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas. 2. Consideración individualizada: diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada. 3. Inspiración y motivación: crea una visión estimulante y atractiva. 4. Influencia idealizada: capacidad para entusiasmar, transmitir confianza y respeto. Al ser leída cada acción, le permitirán tener un juicio de valor en cuanto a la aceptación o no que corresponda tiene cada acción frente a la labor del liderazgo transformacional aplicado a los líderes que están dentro del proceso de formación. Este instrumento será aplicado a un total de 60 líderes que se encuentran entre las edades de 18 y 29 años, que también como usted, se encuentra en la primera línea de líderes formadores.

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados para describir el desempeño de los líderes juveniles bajo el enfoque del liderazgo transformacional en cuatro ciudades de Colombia.

Yo, \_\_\_\_\_ he leído el presente consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones acerca de las actividades que se llevarán a cabo, tomando todo ello, CONSIENTO para participar en la investigación.

**Firma:**

Cédula ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Alfa de Cronbach

#### Resumen del análisis

#### Resumen de procesamiento de casos

Casos	N		%	
	Válido	Excluido <sup>a</sup>		
	59	1	98,3	1,7
<b>Total</b>	<b>60</b>		<b>100,0</b>	

#### Resumen de fiabilidad por el Alfa de Cronbach

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,723	20

#### Análisis discriminatorio

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Mis dirigidos se sienten motivados a expresar nuevas ideas para ejecutar los procesos tradicionales	81,36	31,164	,469	,694
Mi equipo de trabajo recibe diferentes formas de ver una problemática	81,39	32,345	,480	,698
Mi equipo cuenta con un escenario indicado para estimular la creatividad	81,53	34,185	,194	,721
Me muestro inconforme con las formas tradicionales de hacer las cosas	82,39	36,483	-,109	,774
Ante los problemas señalo, cuestiono, o busco la enseñanza en medio de los escombros	81,75	36,365	-,092	,766

Veo a mi equipo como personas a las que les doy valor y no como números que alcanzan la producción esperada,	80,83	34,764	,189	,720
Los intereses de mis colaboradores despiertan en mi el máximo interés	81,05	33,222	,396	,705
Estoy en la búsqueda de las mejores capacidades de mis dirigidos para ayudárselas a explotar	81,10	33,024	,429	,703
Veo como una inversión y no como un gasto la capacitación en la formación de los integrantes de mi equipo	80,86	33,395	,325	,710
Considero como pieza fundamental cada miembro de mi equipo para el logro de los objetivos propuestos	80,73	34,753	,311	,714
El optimismo siempre está presente en el dialogo con los miembros de mi equipo	81,32	32,705	,422	,702
De manera constante estoy recordando la visión que quiere implantar en mi equipo	81,41	32,521	,442	,700
Muestro con pasión y entusiasmo las metas a alcanzar por el equipo	81,12	32,968	,440	,702
Incentivo el trabajo que realizan mi equipo esperando los mejores resultados	81,22	32,589	,447	,700
Le doy a los integrantes de mi equipo total confianza en sus capacidades	81,07	31,754	,533	,692

Es el respeto la base del trabajo con cada uno de los integrantes de mi equipo	80,93	33,823	,381	,708
Considero vital la enseñanza con el ejemplo	80,80	35,234	,188	,720
Las exigencias hacia mi equipo las mido en base a lo que puede ofrecerles	81,39	31,690	,450	,697
Trabajo para ser influencia en las personas que integran mi equipo otorgándoles el valor máximo	80,93	34,409	,262	,715
Mis intereses personales están por debajo de los intereses colectivos	81,49	30,323	,461	,694