

Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia

Analysis of Leadership Styles Exercised at the University of Pamplona, Colombia

Luz-Marina Alarcón-Lizcano¹

Universidad de Pamplona - Villa del Rosario, Colombia
luzma@unipamplona.edu.co

Javier-Mauricio García-Mogollón²

Universidad de Pamplona - Villa del Rosario, Colombia
jmgmogollon@unipamplona.edu.co

Rafael Bolívar-León³

Universidad de Pamplona - Villa del Rosario, Colombia
rbolivarl@unipamplona.edu.co

Cómo citar/ How to cite: Alarcón, L., García, J. & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1), 341 – 363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo ejercidos y requeridos en la Universidad de Pamplona, Colombia. Se diseñó, validó y aplicó una encuesta a 364 trabajadores de la Universidad donde se indagó sobre el estilo ejercido por los jefes ante diez situaciones diferentes y comunes. Los estilos de liderazgo investigados fueron el transformacional, democrático, transaccional, laissez-faire y autocrático. Se encontró que no existe un estilo de liderazgo específico y que son los estilos transaccional, democrático y autocrático los tres más preponderantes, en ese orden pero con pesos muy similares. Además, se determi-

Fecha de recepción: 8 de septiembre de 2021 Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
Fecha de evaluación: 29 de noviembre de 2021 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Fecha de aceptación: 9 de diciembre de 2021 Published by Universidad Libre

- 1 Ingeniera Industrial, Estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial, Docente catedra de la Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia. luzma@unipamplona.edu.co
- 2 Administrador Comercial y de Sistemas. Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente investigador del Programa Administración de Empresas, Universidad de Pamplona. Grupo de investigación GICEE.
- 3 Ingeniero Metalúrgico. Doctor en ingeniería de RWTH-Aachen (Alemania). Coach Ontológico y Conscious Business Coach. Docente titular e investigador. Grupo de investigación Ascende, Universidad de Pamplona.

nó que el estilo transformacional sería el preferido por los trabajadores mientras que el autocrático es con el que menos se identifican. Finalmente, se concluye que, al no tener un estilo de liderazgo definido, no existe una cultura organizacional arraigada o diseñada, y que pueden existir islas entre dependencias debido a los diferentes estilos ejercidos. Por lo tanto, la universidad debe generar estrategias para incrementar la cantidad de jefes que ejerzan el estilo transformacional, que estén orientadas a selección de personal o entrenamientos vivenciales.

Palabras clave

Estilos de liderazgo, transformacional, democrático, autocrático, transaccional, laissez-faire.

Abstract

This paper aims to establish the leadership styles exercised and required at the University of Pamplona, Colombia. A survey was designed, validated, and applied to 364 University workers, which asked about the style exercised by bosses regarding ten different and common situations. The leadership styles investigated were transformational, democratic, transactional, laissez-faire, and autocratic. No specific leadership style was found, and the transactional, democratic, and autocratic styles were the most relevant, in that order but all of them with similar weights. Furthermore, it was determined that the transformational style is preferred by workers of the University, while the autocratic is the one they least identify with. Finally, it was concluded that not having a defined leadership style, no rooted or designed organizational culture exists; this could create islands between dependencies due to the different styles exercised. Therefore, the university must generate strategies to increase the number of bosses who exercise transformational style, oriented to personnel selection or experiential training.

Keywords

Leadership styles, transformational, democratic, autocratic, transactional, laissez-faire.

Introducción

El liderazgo es la capacidad de influir en otros, sin embargo, la manera en que este se ejerza marca la diferencia, así como algunos líderes pueden influir según su cargo otros pueden influir según sus actitudes y características, las cuales conllevan a que sus seguidores se sientan entusiasmados e identificados a seguirlo para lograr los objetivos (Yukl, 2012). Así mismos autores como (Páez et al., 2012) establecen el liderazgo como la capacidad de influenciar a los seguidores hacia un mismo propósito basado en los valores morales y la autenticidad que contribuyan al crecimiento personal, pero manteniendo los intereses individuales. Como las organizaciones se ven enfrentadas a un entorno dinámico, los cambios que se presentan a nivel social, económico, comercial y tecnológico hacen del liderazgo una manera efectiva para afrontarlos, que implica la modificación tanto de su estructura al igual que de sus procesos (Turbay-Posada, 2013) y la valoración de sus activos intangibles y capital humano (Santos, 2013).

No existe un único estilo de liderazgo, sino que cada líder adoptará el mejor estilo que le favorezca en una situación en particular, o incluso una combinación de estos, para afrontar todas las situaciones que impliquen solución de situaciones, dirección y guía de equipos de trabajo, etc y que tenga en cuenta la interrelación de necesidades, cualidades y habilidades de las persona a cargo, las expectativas del grupo y de la misma situación citado por (Chiang vega et al., 2014), así mismo se puede decir que el liderazgo se ha transformado con el pasar del tiempo así como ha evolucionado la sociedad (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014), determinando así que se necesita de los líderes para el direccionamiento, progreso y crecimiento de las organizaciones. Teniendo en cuenta lo planteado por diferentes autores, (Chiang Vega et al., 2016) describen que el liderazgo está determinado por el líder, el seguidor y las situaciones que se presenten. Es decir que es un proceso mutuo donde uno influye al otro, donde el sujeto que intenta influir es el potencial líder y el sujeto influenciado el potencial seguidor, pudiendo ser el jefe, compañero, pariente, amigo, colega o todo un grupo. Para (Arámbula, 2006) existen cuatro tipos de capacidades que se deben contar en el liderazgo, a saber:

- La capacidad estratégica, la cual permite tomar decisiones oportunas para enfrentar situaciones complejas.
- La capacidad interpersonal, dirigiendo y estimulando efectivamente a los trabajadores.
- La capacidad emocional, para enfrentar situaciones difíciles con firmeza.

- La capacidad técnica, se aplican los conocimientos para el logro de los resultados de acuerdo al plan estratégico de la organización.

Determinar los estilos de liderazgo ejercidos en una organización, es entonces un punto crucial para establecer estrategias claras para el crecimiento, por ello, el objetivo de este artículo es identificarlos en la Universidad de Pamplona, Colombia, sede principal, y definir cuáles son los más adecuados para la organización. Este trabajo está enmarcado en el plan de gestión rectoral 2017-2020 en el cual su eslogan es “Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz” y este articulado con el cuarto pilar misional, Liderazgo constructivo con impacto social en la región, en la línea l12: plan piloto “Formadores de líderes en el postconflicto para un desarrollo social sostenible”. Este resultado podrá ser aplicado como base en el planteamiento de estrategias organizacionales orientadas a direccionar y consolidar estilos de liderazgo óptimos para esta organización. Dentro de la bibliografía se encuentran diferentes estilos de liderazgo, de estos se tomaron los cuatro más representativos y fueron en los que se enmarco la identificación en este artículo, a continuación, se presenta la definición y características principales de estos estilos.

Marco Teórico

Liderazgo Transformacional

Se puede definir como un proceso comportamental comprendido por factores como carisma, estimulación intelectual y estimulación de las necesidades de los seguidores (Bass et al., 1987; Velasco et al., 2011), además se puede destacar que este tipo de líderes poseen características como innovación, intuición, generan confianza, son ejemplo a seguir y apoyan a sus seguidores (Pérez Vilar & Azzollini, 2013). Así mismo estos líderes motivan a sus seguidores a que trabajen bien, tanto para beneficio de la organización como para el beneficio individual, es decir que motivan a sus seguidores a hacer más de lo que esperan que hagan, por lo que el liderazgo transformacional se genera cuando los líderes y sus seguidores se exaltan unos a otros a altos niveles de los valores y motivaciones (García Solarte, 2015; Mañas-Rodríguez et al., 2020; Mendoza Martínez et al., 2014).

El ejercicio de este estilo de liderazgo, contribuye a la motivación de los seguidores y equipo de trabajo, logrando resultados organizacionales óptimos. Es por esto que este tipo de liderazgo se considera un recurso social indispensable para

potenciar y formar dentro de las organizaciones. Razón por la cual, en diferentes investigaciones sobre el liderazgo transformacional se evidencia que no solo se requieren líderes para motivar a los individuos sino también al equipo de trabajo, en una misión compartida de la gestión de los recursos humanos, del establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de tal manera que se pueda contribuir a la productividad de la organización como al bienestar psicológico de los trabajadores y equipo de trabajo (Cruz-ortiz et al., 2013; Martínez et al., 2020). De este estilo de liderazgo se puede identificar:

- Manejan niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos.
- Poseen una fuerte visión y personalidad.
- Son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo.
- Se ganan la confianza, respeto y admiración de los seguidores.

Liderazgo Transaccional.

Este estilo de liderazgo se basa fundamentalmente en una transacción o intercambio, donde el líder a cambio del rendimiento de sus trabajadores recompensa o sanciona. Este líder identifica las necesidades y deseos de sus seguidores y en cumplimiento de los objetivos o tareas puestas por él, puede ayudar a conseguirlos por medio de recompensas (Almirón Arévalo et al., 2015; Mendoza Martínez et al., 2014). Así mismo se centra principalmente en motivar a los trabajadores en la relación de jefe a subordinado, donde de acuerdo a los resultados de las tareas transmitidas por el líder serán premiadas o castigadas.

Acorde al modelo de (Bass et al., 1987), el liderazgo transaccional está integrado por tres sub-escalas: (1) Premio Contingente (premia a los seguidores por lograr niveles de actuación específicos; el premio depende del esfuerzo y del nivel de actuación logrado), (2) Administración por excepción activo (controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y normas y si las hay, tomar las acciones correctivas) y (3) Administración por excepción pasivo (se acciona cuando las desviaciones o irregularidades ya han ocurrido; aparece cuando no se cumplen los estándares que se esperan) y (Fernández & Quintero, 2017; Silva Peralta et al., 2016). Se puede identificar de este estilo de liderazgo:

- Está orientado a los objetivos, por lo tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos.

- Crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que el líder requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.
- El líder es un individuo racional, motivado por el dinero o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible.
- Se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.

Liderazgo Laissez-faire o Liberal

Según (Bass et al., 1987) este estilo representa la ausencia de liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder (Rivera et al., 2018; Silva Peralta et al., 2016). Su poder lo utiliza muy poco y cuando lo hace brinda a sus seguidores autonomía e independencia en sus operaciones. Esto permite que los subordinados fijen sus metas y como alcanzarlas. El papel fundamental de este líder es facilitar las operaciones de los seguidores, darles información y servir de contacto con el ambiente externo (García-Solarte, 2015; Pacsi Choque et al., 2015). Entre las características que identifican este estilo de liderazgo se tiene:

- Ayuda a mejorar la creatividad de algunos trabajadores, pues los hace sentir autónomos.
- Los hace sentir más satisfechos con el trabajo que hacen, especialmente cuando los trabajadores gozan de una alta motivación.
- Algunas personas no logran alcanzar sus tareas y resolver los problemas, ya que no son buenas al asignar sus propios plazos de entrega.
- Los proyectos o las fechas de entrega pueden no cumplirse cuando los integrantes del grupo no son encaminados correctamente o no se benefician del feedback apropiado.
- Puede generar una falta de control, un aumento de los costos de la empresa y una productividad pobre.

Liderazgo Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe)

Este estilo se concentra en dar y supervisar el cumplimiento de las órdenes; es autoritario e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar premios y castigos. Por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; García-Solarte, 2015).

- De este estilo de liderazgo se puede establecer:
- Resulta efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente.
- Puede ser altamente efectivo con empleados que requieren una atención estrecha sobre las actividades que desarrollan.
- Sirve para eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse y así aumentar la productividad y velocidad en las tareas.
- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, son simplemente personas que deben acatar órdenes.

Liderazgo Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados).

Es un líder que involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, promueve la decisión de métodos de trabajo y sus metas, además utiliza la retroalimentación como una oportunidad para dirigir (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; García-Solarte, 2015; Renaud, 2020). El líder democrático promueve la participación de sus seguidores en la toma de decisiones, trabaja en equipo y fomenta el dialogo, lo cual conlleva al compromiso de los trabajadores, generando así la motivación de los seguidores para alcanzar los objetivos propuestos y permitir que el recurso humano se integre y fomentar el desarrollo profesional, la satisfacción en el trabajo y la buena disposición de los trabajadores hacia su líder (Fierro & Villalva, 2017). Algunas características que identifican este estilo son:

- Se gana al equipo porque los trabajadores contribuyen en el proceso de decisión.
- Los empleados se sienten parte de la compañía, mejorando su afiliación y compromiso, del mismo modo que mejoran su productividad y capacidad de innovación.
- Los desacuerdos entre dos o más partes del grupo pueden no superarse fácilmente o el camino se hace más lento a la hora de conseguir una meta.
- El líder debe tener gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo.

Metodología

Para identificar los estilos de liderazgo y determinar cuál es el que mejor se adaptaría a la organización, se diseñó una encuesta con dos 2 dimensiones, la primera con referencia a la información general y la otra tenía dos propósitos, identificar el

estilo de liderazgo actual y más preponderante en la organización, e indagar cual estilo de liderazgo se preferiría; para lograr esto se realizaron 10 preguntas en relación a situaciones laborales comunes donde el entrevistado tenía 5 posibilidades de respuesta ante dicha situación, y se le pedía responder lo que tenía hoy y lo que le gustaría; cada respuesta representaba una acción específica según los estilos de liderazgo investigados. La validez del instrumento se evaluó positivamente por tres expertos (Galicia Alarcón et al., 2017) de acuerdo a cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). La confiabilidad se realizó con el estadístico alfa de Cronbach (Garzon Castrillon et al., 2020; Lao Li & Takakuwa, 2017; Lee-Kelley et al., 2007) que se midió en los datos resultantes de aplicar una prueba piloto a 40 trabajadores de una Institución de Educación Superior, y resultando una fiabilidad muy alta con un valor de 0.902 (Granado de la Orden et al., 2007; Lao Li & Takakuwa, 2017). La encuesta se aplicó a 364 trabajadores de los 1560 trabajadores que fueron contratados en el segundo semestre de 2019 en la sede principal de la Universidad de Pamplona, Colombia. Se realizó mediante Google formulario o de forma presencial, y obtuvo un nivel de confianza del 97% con un margen de error de 5% (López, 2004).

Resultados

La población objeto de estudio estaba distribuida como se muestra en la *Tabla 3*. Observe que la encuesta no fue exclusiva para docentes, sino que se aplicó de forma general a todos los trabajadores, que incluyen docentes, que, según su contratación, pueden ser de planta, ocasionales o catedráticos, administrativos de planta, quienes soportan todos los procesos administrativos de la Universidad, y trabajadores de prestación de servicios, que apoyan procesos administrativos, logísticos, técnicos y de mantenimiento en la Universidad.

Estilo de Liderazgo Ejercido

Los líderes se han convertido en una exigencia continua dentro de las organizaciones, ya que estos son los que, en términos administrativos, conducen al logro de la visión de la organización, así mismo el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos sobre los procesos, las decisiones y sobre los resultados de las organizaciones (García Solarte, 2015; Mendoza Martínez et al., 2014), además son los encargados de difundir o generar una determinada cultura organizacional que posibilita o no alcanzar la visión y enfocarse en el cumplimiento de la misión. A partir de varios estudios, (García et al., 2018; Hermosilla et al., 2016; Perilla-Toro

Tabla 3. Distribución de la población encuestada

<i>Edad</i>	Entre 18 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 55 años	Entre 56 y 65 años	Entre 66 años o más
	40,40%	40,70%	14,60%	3,80%	1%
<i>Género</i>	Femenino			Masculino	
	49,50%			50,50%	
<i>Estado Civil</i>	Solter@	Casad@	Unión libre	Divorciad@	Viud@
	39%	30,20%	26,10%	4,40%	0,30%
<i>Tipo de Vinculación</i>	Docente Planta	Administrativo Planta	Docente Ocasional	Docente Cátedra	Prestación de Servicios
	8,20%	13,70%	27,70%	33,50%	16,80%
<i>Antigüedad en la labor</i>	Entre 0 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 21 años
	40,90%	30,50%	14,80%	9,90%	3,80%
<i>Escolaridad</i>	Bachiller/Técnico	Profesional	Especialista	Magister	Doctor
	3,80%	24,20%	33,80%	30,80%	7,40%
<i>Asignación Salarial</i>	1 y 2 smmlv	3 y 4 smmlv	5 y 6 smmlv	7 y 8 smmlv	9 smmlv o más
	52,50%	34,10%	7,70%	4,70%	1,10%

*Salarios mínimos legales vigentes smmlv; Fuente: Elaboración propia

& Gómez-Ortiz, 2017) se define que para que una organización sea sostenible y que incremente sus índices de productividad día a día, el estilo de liderazgo que da mejores resultados es el transformacional, y en segundo lugar el democrático. Como resultado global de la encuesta, se encontró que dentro de los jefes de la organización no se imponía un estilo de liderazgo característico (Figura 1).

Respecto a los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, se puede observar que el 25% de sus líderes adoptan un estilo transformacional, que, aunque es un número bastante bajo, pero que, con una mirada más amplia, conduce al siguiente estilo, el democrático con un 24%, implica que actualmente existe un 49% entre estos dos estilos que son los más aconsejados por la bibliografía, lo cual en términos globales es un dato apenas aceptable. Sin embargo,

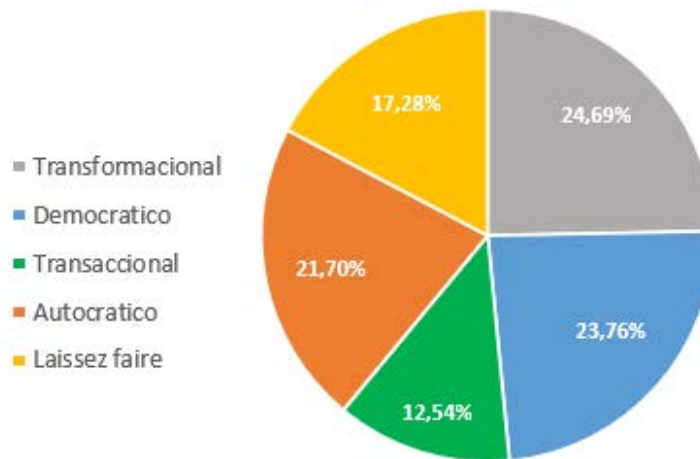


Figura 1. Estilos de liderazgo ejercidos

Fuente: Elaboración propia

con esta tendencia, la Universidad puede apalancarse fácilmente realizando acciones concretas (entrenamientos vivenciales, charlas, talleres etc.) encaminadas a transformar su cultura organizacional, de tal forma, que, resultado de esto, el estilo de liderazgo preponderante sea el transformacional, que implicaría todas las ventajas descritas no solo a nivel de cliente interno, sino hacia sus estudiantes, socios comerciales y la comunidad en general. Sin embargo, desde el punto de vista a mejorar, el estilo de liderazgo que menos le aporta al incremento de la productividad y el crecimiento del capital humano es el autocrático, que según la encuesta es del 22% (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Aunque numéricamente los porcentajes entre el estilo autocrático y el transformacional están cercanos, en términos de disposición emocional y ambiente laboral la balanza se inclina hacia lo negativo, ya que el estilo autocrático origina en sus equipos miedo, baja comunicación efectiva, falta de confianza, reprocesos, baja cooperación, baja productividad, baja eficiencia etc. Los procesos utilizados para la selección de este tipo de cargos podrían además de exigir las competencias duras aptas para el cargo y la experiencia, incluir una valoración respecto al estilo de liderazgo u ofrecer un entrenamiento hacia la formación de un liderazgo transformacional. Además, por los porcentajes observados, se puede definir que no existe un direccionamiento a nivel institucional de una forma específica para liderar los procesos y dirigir los equipos, sino que depende de estilo propio del jefe de turno y de cada dependencia, departamento o incluso, equipo de trabajo, y que responde a las interpretaciones individuales de la visión y misión organizacio-

nal, formando islas de trabajo y dificultado la cooperación entre las dependencias. Además, indica que, en cada cambio de jefe, las personas de las dependencias y/o equipos deben adaptarse a la personalidad propia del nuevo jefe y a su forma de accionar porque esta depende del estilo de liderazgo que el ejerza. Dentro de las necesidades de la institución, esta encontrar un estilo de liderazgo que contribuya a motivar a los trabajadores en el desarrollo de sus labores y en alcanzar las metas propuestas por ambas partes. El estilo de liderazgo que se emplee influye directamente además de los resultados obtenidos y sostenibles, en la capacidad para motivar, generar bienestar en el trabajador y satisfacción por el trabajo (Mendoza Martínez et al., 2014).

Análisis de las Situaciones Propuestas

Como resultados particulares de la encuesta, se pudo determinar los estilos de liderazgo ejercidos por los jefes ante 10 situaciones organizacionales comunes. Los resultados obtenidos se analizan a continuación y fueron los utilizados para calcular el porcentaje global mostrado en la sección anterior. A continuación, (Figura 2) se muestran los resultados obtenidos para cada situación y seguidamente se realiza el análisis específico para cada una de ellas.

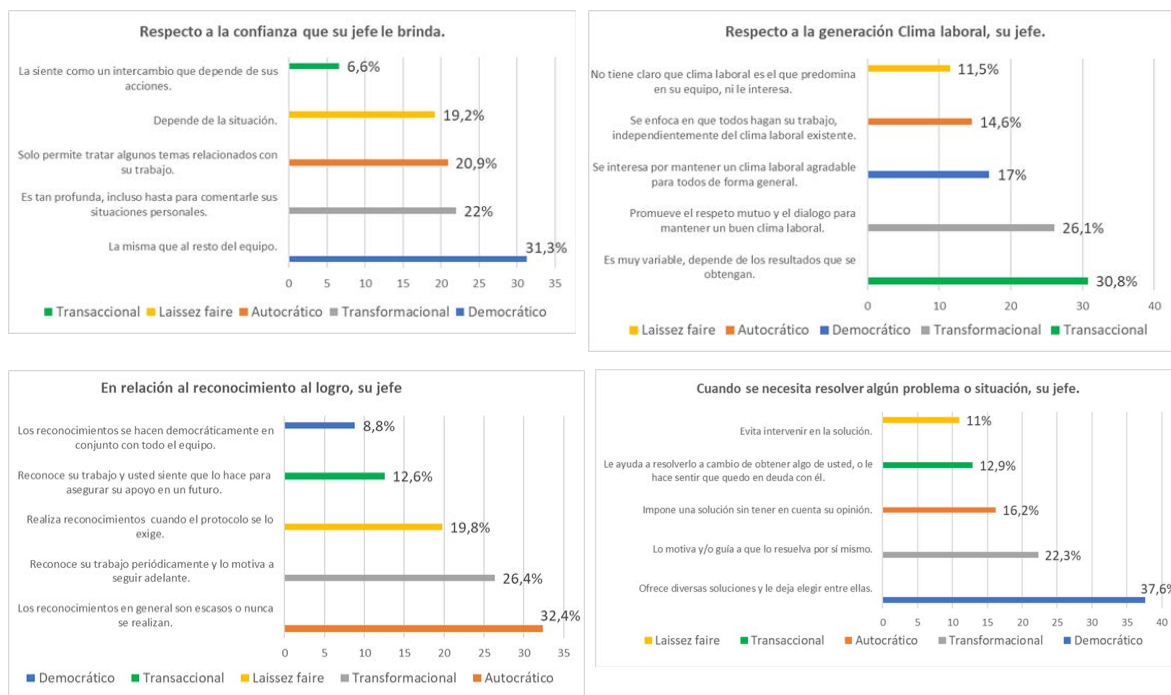




Figura 2. Situaciones relacionadas para determinar el estilo de liderazgo ejercido
Fuente: Elaboración propia

Reconocimiento.

En relación al reconocimiento al logro (Figura 2), solo el 26% de los trabajadores sienten que son reconocidos por la labor que hacen, que es una acción característica del estilo transformacional, el otro 74% no sienten ese reconocimiento o bien porque no se hace tal reconocimiento (32%), estilo autocrático (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016), o bien porque los reconocimientos no se perciben sinceros o no son individualizados. Al no existir reconocimiento frecuente de los logros de los trabajadores ni equipos, hace que las personas no se sientan importantes en su trabajo, conllevado a que lo hagan con monotonía, con un mínimo de esfuerzo y muchas veces porque solo el hecho de cumplir.

Resolución de problemas.

En relación a la resolución de los problemas, o situaciones generales (Figura 2), el 22% de los jefes, adoptan un estilo transformacional, donde ayuda a orientar posibles soluciones y genera confianza al equipo para elegirla de forma autónoma y concertada, empoderando a sus equipos, haciendo sentir que sus puntos de vista son valiosos y logrando que se sienten como una parte fundamental de la organización. El 38% ante esta situación asumen un estilo democrático, con resultados generalmente positivos, porque tiene en cuenta a los miembros del equipo para tomar decisiones y direccionar las acciones, sin embargo, y en comparación al estilo transaccional, cuando las decisiones para resolver un problema o situación, se realiza democráticamente, se tienden a generar grupos de poder internos en los equipos, y se da inicio a un “movimiento político” no sano, para obtener la decisión adecuada para el grupo específico (Fred Kofman, 2008; Fredy Kofman, 2012). Adicionalmente, el 40% de los jefes adoptan estilos autocráticos, transaccional y laissez faire, que es un numero alto con estilos que no aportan a una efectiva resolución de situaciones que requieren atención, trayendo consigo ambientes laborales tensos, disminuyendo la creatividad del equipo y alejándose de los objetivos organizacionales.

Conflictos Dentro de los Equipos.

En relación a la solución de conflictos dentro de los equipos (Figura 2), se observar que en el 37% de los casos se llega a un consenso, debido al estilo de liderazgo transformacional que ejerce el jefe y, por ende, su intervención como mediador objetivo. Por lo demás, los estilos de liderazgo autocrático, democrático y transaccional tienen un porcentaje relativamente cercano, es decir, que el 47% de estas situaciones no son resueltas en consenso o su resolución no es aceptada de forma general, conllevando casi para la mitad de los trabajadores, a tener roces personales, disminución de la cooperación y trabajo en equipo.

Comunicación Efectiva de Instrucciones.

Para el caso relacionado con la comunicación efectiva en relación a dar instrucciones (Figura 2), se encontró que un 42% de los encuestados, percibe que su jefe adopta un estilo autocrático, pero, además sumado el porcentaje de los otros estilos, con excepción del 21% del transformacional y el 15% del democrático (total 36%), conlleva a que el 64% de los líderes no están entrenados en una metodología efectiva para dar instrucciones (teniendo en cuenta que los de estilo democrá-

tico si lo hacen). Esto implica, que debe existir en la organización una gran cantidad de reprocesos, es decir, instrucciones que se ejecutan ineffectivamente y deben ser realizadas nuevamente, o que no se cumplen en los tiempos estimados porque no fueron dadas/entendidas correctamente. Pero además de esto, debido a esta gran cantidad de reprocesos, puede existir una impresión que los procedimientos son complicados, no salen bien, que los resultados que se entregan por parte del trabajador no son suficientes, y una impresión de parte de los jefes de falta de capacidad de sus empleados.

Comunicación de Ordenes.

En relación a esta situación, es interesante observar un casi-equilibrio entre un liderazgo autocrático y uno transformacional (Figura 2), ya que los dos estilos son completamente opuestos. Esto evidencia, como se dijo anteriormente, una cultura organizacional no unificada, donde se ve un comportamiento marcado hacia un estilo autocrático, y al estilo influenciador-empoderado. Las implicaciones obvias del estilo capataz-obrero es que impide el empoderamiento del trabajador, y una visión más amplia del líder. En términos concretos, disminución de la creatividad e innovación, emoción de base en trabajador, miedo que impide una evolución de organización a las demandas de hoy. Un estilo influenciador-empoderado amplía la responsabilidad del trabajador, y con ello la autonomía, incrementa la eficiencia de los procesos, pone de base un mejoramiento continuo y lleva a todos los individuos a querer superarse y empoderarse, traduciéndose en una evolución organizacional a niveles deseados.

Visión de Equipo.

En relación a la visión de equipo y su compromiso con ella (Figura 2), como muestran los resultados, el 45% de los trabajadores consideran que el jefe ejerce un estilo democrático. Apenas el 9% logra influenciarlos respecto a compartir una visión general y con una ganancia en todos los niveles orientada además a la satisfacción laboral, acción propia de un estilo transformacional. La suma de estos dos resultados, corresponde al 54% de trabajadores que consideran que, de alguna forma, el líder o jefe de proceso influye en el equipo para construir una visión conjunta. El 46% tiene la impresión que los estilos de liderazgo no los potencian a obtener una visión de este tipo. Esto último implica que al no tener clara una directriz, cada trabajador orientara sus esfuerzos a cumplir sus compromisos y sus objetivos, tal y como él piensa, siente y cree que es la mejor forma, de tal manera,

que puede obtenerse resultados desalineados con la visión general de la organización, encontrarse puntos de vista diferentes que originan situaciones tensas o conflictivas, exige mayor energía de parte de los trabajadores al realizar trabajos que no aportan eficazmente a los objetivos, y puede encontrarse una emoción de confusión, cansancio, resignación e impotencia.

Resultados Obtenidos.

En relación a los resultados obtenidos (Figura 1 y Figura 2), los encuestados determinaron que el mayor estilo de liderazgo es el *laissez faire* (35.4%), seguido del transformacional (25%). Llama la atención el alto valor del *laissez faire*, en comparación a lo obtenido en las otras situaciones donde en promedio es del 17%. Este estilo de liderazgo solo se enfoca en cumplir lo que mínimamente se exige, cuando sus superiores lo requieren, sin demostrar un compromiso mayor al requerido (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Pacsi Choque et al., 2015). Esto hace que no exista en el equipo una cultura de mejoramiento continuo, de innovación, de compromiso con la calidad o con algo diferente a los estándares mínimos. El estilo transformacional (25%) junto con el democrático (19%), tiene un peso de 44% y el 56% de los líderes, tienen una orientación a resultados que no es efectiva, que puede disminuir la capacidad de empoderar a los trabajadores cuando los resultados son efectivos, o desestima la experiencia y las lecciones aprendidas cuando los resultados son diferentes a los esperados. El capital humano que posee la Universidad, puede estar dispuesto a un alto compromiso, con una alta apertura al aprendizaje y a llevar los procesos de forma más eficiente, y con ello generar los resultados deseables o fortalecer una cultura organizacional orientada al aprendizaje como camino al éxito, sin embargo, esto debe ser dirigido por líderes que tengan orientación al resultado, con base al crecimiento, satisfacción y felicidad del trabajador, para hacer sostenible dicha orientación.

Expectativas Jefe o Líder Vs. Individuales o de Equipo.

Cuando se indaga sobre la diferencia entre las expectativas del jefe o líder en relación a las individuales o del equipo (Figura 2), se pudo observar que el estilo democrático fue el predominante (29.4%), seguido del transformacional (23,4%), con una sumatoria de los dos estilos de 53%. El hecho que el 47% de las personas no se sientan escuchadas en cuanto a las necesidades, deseos, posibilidades para conseguir algo o en relación a los resultados, generan pesimismo en el grupo, que a su vez impacta en la falta de compromiso, falta de entusiasmo para asumir nuevos

retos, falta de pertenencia en la organización y un desalineamiento entre su propósito de vida y la visión de la empresa (Fredy Kofman, 2012). Este último efecto es de vital importancia, ya que uno de los mayores retos para lograr una organización sostenible y empoderada, es precisamente cuando la organización logra que sus trabajadores encuentren en ella una forma de cumplir su propósito de vida.

Estilo de Liderazgo Requerido

Para definir estilo de liderazgo que requiere la organización, se indago en las mismas diez situaciones anteriores, cuál sería la mejor acción deseada para cada caso, siendo cada respuesta relacionada con uno de los cinco estilos de liderazgo. Los resultados obtenidos de estas preguntas se pueden observar en la Figura 3.

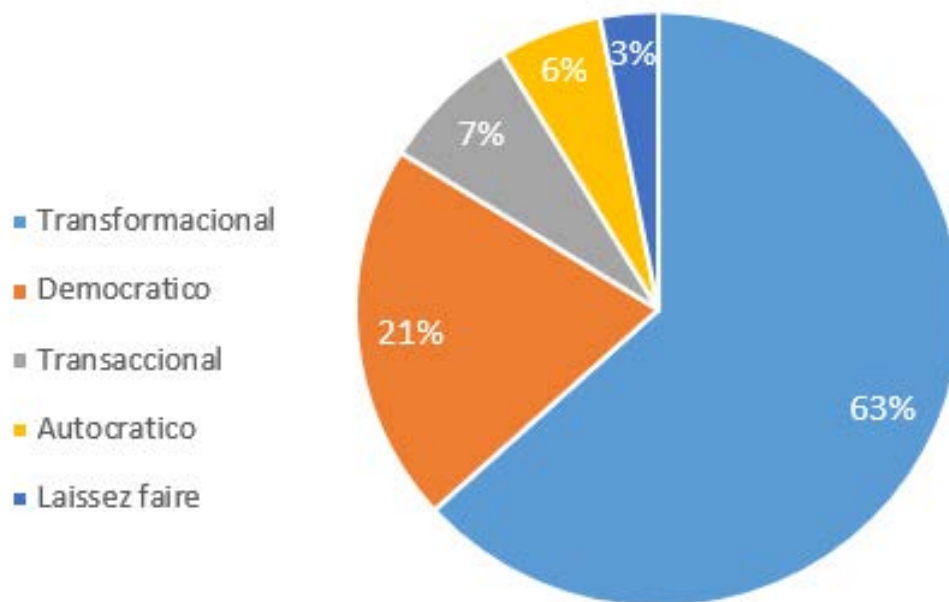


Figura 3. Resultados estilos de liderazgo requeridos

Como se puede observar en la Figura 3, el estilo de liderazgo más deseado es el transformacional (63%), seguido del democrático (21%), y el menos deseado es el laissez faire con un (3%). De acuerdo a las respuestas dadas podemos decir que el estilo de liderazgo que consideran los trabajadores que deberían promover sus jefes es el estilo Transformacional, toda vez que es un líder que inspira confianza y que influye en el comportamiento de los grupos de trabajo. (Pérez Vilar & Azzollini, 2013). Los últimos estudios contemplan este estilo de liderazgo, no solo como una clave para entender la relación líder-seguidor, sino como un factor determinante a

la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes (Mendoza Martínez et al., 2014). A partir del ejercicio del liderazgo transformacional se puede contribuir a la motivación de los colaboradores y equipos de trabajo, obteniendo así resultados organizacionales óptimos y posicionándolo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones (Cruz-ortiz et al., 2013; Páez et al., 2012).

A continuación (Figura 4), se presentan los resultados específicos en relación a cada una de las situaciones evaluadas. Como se puede observar, en 8 de las 10 situaciones se espera el liderazgo transformacional seguido del democrático, sin embargo, en relación a visión de equipo, aunque el liderazgo transformacional es el elegido, se tiene como segunda opción el estilo transaccional, y con relación a comunicación efectiva de órdenes, la segunda es el estilo autocrático.

Para promover el estilo de liderazgo transformacional se propone un direccionamiento estratégico (Rico Bautista et al., 2015) que incluya (Figura 5) entrenamiento previo a los jefes o líderes de las diferentes dependencias, y haciendo hincapié en el desarrollo de algunas habilidades blandas, producto de la investigación macro desarrollada que también evaluó el nivel de satisfacción de los encuestados.

Conclusiones

Se encontró que no existe un el estilo de liderazgo preponderante ejercido en la Universidad de Pamplona, Colombia, esto refiere a que aun no se ha consolidado una cultura organizacional específica que propenda por unos tipos de liderazgo específico. Este resultado también conlleva a que existe diferencia marcada entre dependencias, dependiendo del estilo de liderazgo que ejerza cada jefe, con lo que, a su vez, existe una visión confusa de los subordinados, formación de islas de trabajo, y una posible falta de cooperación entre las oficinas cuando los estilos son bastante lejanos.

Los estilos de liderazgo más ejercido por los “jefes” de la Universidad de Pamplona son el transformacional, democrático y autocrático en nivel de ponderación, sin embargo, sus valores están muy cercanos. Entre el estilo de liderazgo transformacional y democrático suman el 49%, mientras que el autocrático es de un 22%. El estilo democrático junto con el transformacional, son los estilos más recomendados por diferentes estudios, sin embargo, se prefiere el transformacional.

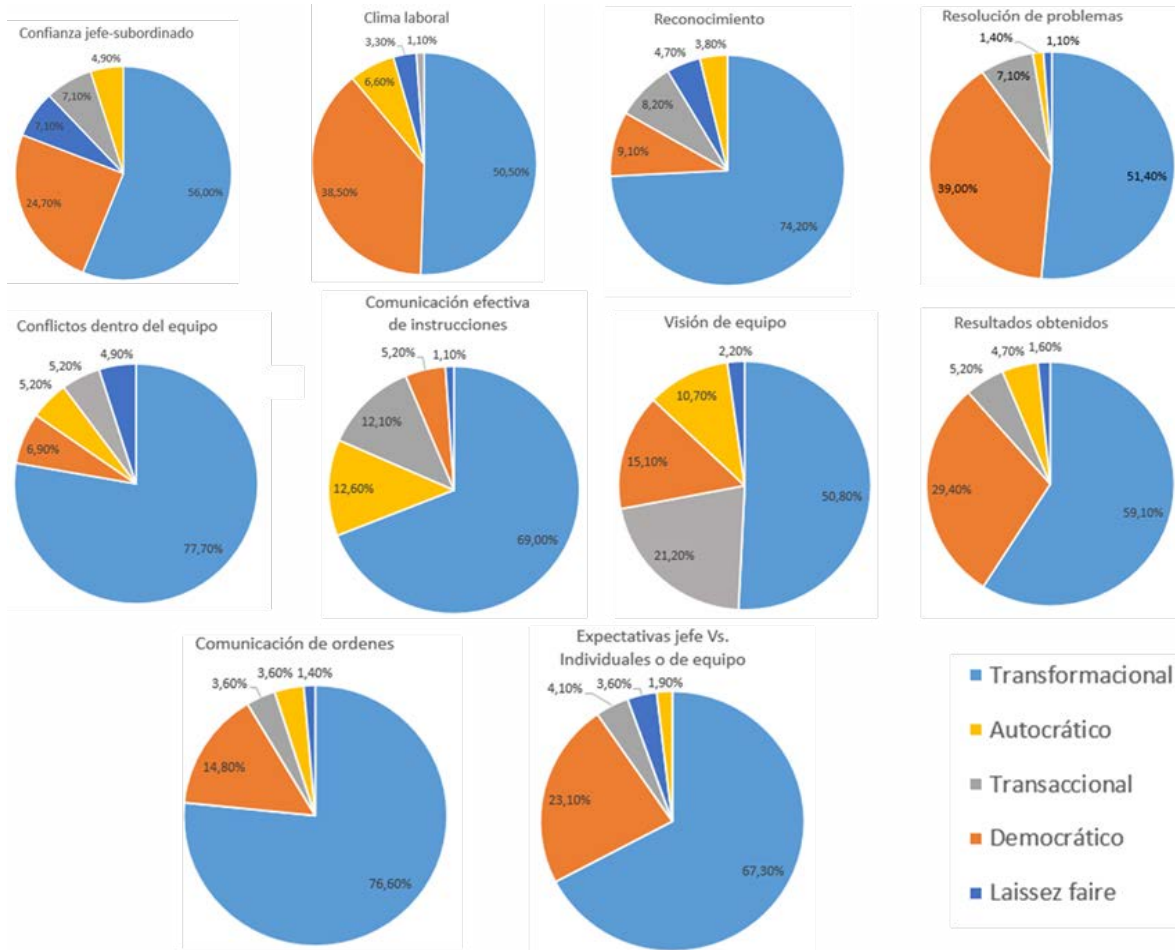


Figura 4. Resultados estilos de liderazgo requeridos para cada situación evaluada
Fuente: Elaboración propia

Liderazgo Transformacional

Establecer la formación y entrenamiento a los jefes actuales de los diferentes procesos y de las personas que ocupen los cargos, a través de talleres donde se identifiquen las características de este estilo de liderazgo.

En este entrenamiento debe hacerse especial hincapié en las siguientes habilidades blandas:
 Resolución de conflictos.
 Reconocimiento y motivación al logro.
 Pedidos y seguimiento efectivo.
 Reclamos y conversaciones de mejoramiento continuo efectivas.
 Responsabilidad y autogestión.
 Visión y trabajo en equipo.

Propiciar espacios de trabajo entre los líderes de proceso, donde se puedan compartir las situaciones de trabajo y las posibles soluciones que puedan favorecer el desarrollo laboral y personal de los colaboradores.

Figura 5. Estrategias Liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia

Es interesante que exista un grupo de jefes que han migrado al estilo transformacional que potencian la organización a través del empoderamiento de su personal a cargo y de sus equipos. El estilo democrático, aunque es uno de los más recomendados, propicia la separación de los trabajadores en islas organizacionales que siguen ciertas posiciones, líderes o personas específicas, y propicia un “ambiente político” dentro de la organización, dejando de lado muchas veces el enfoque en la misión de la organización. También se pudo evidenciar la presencia de un liderazgo autocrático, que es quizá, el que más promueve ambientes de trabajo egocéntricos, poco colaborativos y de baja cooperación y escucha.

El estilo de liderazgo requerido por la organización en función de los datos recogidos, y además el que más promueve la bibliografía, es el liderazgo transformacional es fundamental para contribuir a la motivación de los equipos de trabajo, obteniendo resultados institucionales óptimos. Los líderes de las organizaciones que actúan bajo una figura transformacional y que desean orientar hacia el cambio obtienen un alto nivel de lealtad hacia sus propuestas, logrando que los colaboradores se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre. Se posiciona así este estilo de liderazgo como una necesidad dentro de la Universidad de Pamplona, indispensable para potenciar el gran talento humano que existe.

Se proponen estrategias basadas en entrenamientos vivenciales de los jefes donde se identifiquen los diferentes tipos de liderazgo, y se promuevan metodologías específicas que incrementen el desarrollo de las habilidades blandas, especialmente relacionada con la resolución de conflictos, reconocimiento, comunicación efectiva de instrucciones, conversaciones de mejoramiento y visión y trabajo en equipo.

Agradecimientos

Se agradece a los expertos Coach Mg. Vita Paola Bolivar León, Ph. D. Gladis Montañez Acevedo y Ph. D. Diana Villamizar por la validación de la encuesta, y a los trabajadores de la Universidad de Pamplona, Colombia, por la disposición para presentarla.

Referencias bibliográficas

Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García-Ramírez, J. M. (2015). *Li-*

derazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6

Arámbula, I. (2006). *Ingeniería organizacional*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>

Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2016). Organizational Climate and Psychological Health: An Organizational Duality. *Dimensión Empresarial*, 15(1). <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>

Chiang vega, M. margarita, Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31>

Cruz-ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional : investigación actual y retos futuros. *Universidad and Empresa*.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances En Medición*, 6(1), 27–36.

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56–74.

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). Content validity by experts judgment: Proposal for a virtual tool. *Apertura*, 9(2), 42–53. <https://doi.org/10.32870/Ap.v9n2.993>

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

- García, R. E., Fuentes, J. R. A., Mursulí, F. M. V., & Madrigal, A. I. M. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 210–224.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *APUNTES DEL CENES*. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- Garzon Castrillon, M. A., Orozco Quintero, D., & Ramírez Gañan, A. E. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Granado de la Orden, S., Rodríguez Rieiro, C., Olmedo Lucerón, M. del C., Chacón García, A., Vigil Escribano, D., & Rodríguez Pérez, P. (2007). Diseño y validación de un cuestionario para evaluar la satisfacción de los pacientes atendidos en las consultas externas de un hospital de Madrid en 2006. *Revista Española de Salud Pública*. <https://doi.org/10.1590/s1135-57272007000600007>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., Páez, D., Costa, S. da, & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Kofman, Fred. (2008). *Metamanagement-Tomo 3 (Filosofía): La nueva consciencia de los negocios* (Vol. 3). Hipertexto.
- Kofman, Fredy. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.
- Lao Li, T., & Takakuwa, R. (2017). Análisis de confiabilidad y validez de un instrumento de medición de la sociedad del conocimiento y su dependencia en las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de Iniciación Coentífica*, 2(2), 74. <http://ridda2.utp.ac.pa/handle/123456789/157>
- Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization*, 14(3), 204–221. <https://doi.org/10.1108/09696470710739390>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69–74. www.sciebo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf
- Mañas-Rodríguez, M.-Á., Díaz-Fúnez, P.-A., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F., & Salvador-Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación

- entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una comp. *International Journal of Social Psychology*, 35(1), 100–115. <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Pacsi Choque, A. Y., Mejía, W. E., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Páez, I., González, A., Enciso, E., Perilla, L., & Martínez, M. (2012). Diez competencias del dirigente líder. *Un Marco Conceptual Del Enfoque Del Liderazgo Transformacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. C. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*. <https://doi.org/10.18800/psico.201301.006>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Renaud, C. (2020). Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano. *Cuadernos Del Cendes*, 104, 115–116.
- Rico Bautista, D., Areniz Arévalo, Y., & Medina Cárdenas, Y. C. (2015). LA APROPIACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA CUESTIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 71. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2015.1617>
- Rivera, R., Santos, D., Fernández, M. M., Requero, B., & Cancela, A. (2018). Predicción de las actitudes y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: el papel del liderazgo de servicio en los jóvenes. *International Journal of Social Psychology, Re-*

vista de Psicología Social, 33(3), 664–681. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Santos, M. L. O. (2013). EN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL Activos intangibles generadores de oportunidades de negocio. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 10(1), 113–128. <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2010.254>

Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Silva Peralta, Y. F., Olsen, C. D., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. A. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 15(3), 146–157. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-769>

Turbay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología Desde El Caribe*, 30(1), vii–ix. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>

Velasco, M. A. G., Ospina, M. A. P., & Salazar, L. I. D. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *TEUKEN BIDIKAY. Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad.*, 2(2), 94–110. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>