

UNIVERSIDAD EAN

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA VICEPRESIDENCIA DE
GESTION DE NEGOCIOS DE LA FIDUCIARIA DE OCCIDENTE**

AUTORES:

Erika Stefania Avendaño

Leidy Carolina Moreno

Diany Cristina Sánchez

SEMINARIO DE INVESTIGACION

BOGOTÁ, 2020

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	10
Introducción	8
1. Planteamiento del problema.....	10
1.1. Antecedentes del problema.....	10
1.2. Descripción del problema.....	111
1.3. Formulación del Problema.....	132
1.3.1. Formulación de la pregunta de investigación	132
2. Objetivos.....	133
2.1. General.....	133
2.1. Objetivos Específicos.....	133
3. Justificación	144
4. Marco teórico	155
4.1. Conceptualización	155
4.2. Teorías del liderazgo.....	166
4.2.1. Teoría X.....	16
4.2.2. Teoría Y.....	16
4.2.3. Teoría del Grid Gerencial.....	16
4.2.4. Teorías de contingencias de Fiedler	177
4.2.5. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey	188
4.2.6. Teoría del Método de roles	188
4.2.7. Teoría Transformacional.....	188
4.3. Motivación.....	199
4.3.1. Ciclo Motivacional.....	199
4.3.2. Teoría de los dos factores HERZBERG	199
4.3.3. Teoría ERC (Necesidad de Existencia, Relación y Crecimiento)	200
4.3.4. Teoría Motivacional de VROOM	200
5. Marco Institucional	211
5.1. Fiduciaria de Occidente S.A.....	211
5.2. Ubicación	211
5.3. Procesos	211
5.4. Estructura Organizacional	222
6. Metodología	233

6.1. Enfoque.....	Error! Bookmark not defined.	3
6.2. Diseño de la investigación.....	Error! Bookmark not defined.	3
6.3. Tipo de estudio.....	Error! Bookmark not defined.	3
6.4. Definición de variables.....		233
6.4.1. Definición Conceptual.....		244
6.4.2. Definición Operacional		255
6.5. Participantes		266
6.6. Recolección de la Información		277
6.6.1. Encuesta semiestructurada		277
6.6.2. Cuestionario		277
7. Análisis de Resultados		27
7.1. Análisis entrevista		27
7.2. Análisis del Cuestionario CELID.....		322
7.2.1. Análisis de fiabilidad		322
7.2.2. Análisis de los perfiles para obtener el tipo de liderazgo.....		333
8. Discusión		377
9. Conclusiones		399
Referencias.....		41
Anexos.....		46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha Técnica Cuestionario CELID.....	266
Tabla 2. Resultados entrevistas datos sociodemográficos	27
Tabla 3. Resultados habilidades blandas	300
Tabla 4. Caracterización de la población	322
Tabla 5. Estadísticas de Fiabilidad.....	33
Tabla 6. Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo	333
Tabla 7. Análisis de los perfiles para determinar el tipo de liderazgo.	333

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Características que debe tener un líder según los colombianos.....	11
Gráfico 2. Distribución de valor Económico Fiduciaria de Occidente 2017	222
Gráfico 3. Percepción de la motivación que el jefe ofrece para cumplimiento de las actividades.....	288
Gráfico 4. Reconocimiento por parte del jefe en el tiempo que ha laborado.....	29
Gráfico 5. Fomento del compañerismo y trabajo en grupo, liderado por el jefe.	299
Gráfico 6. Espacio de participación que brinda el jefe a sus colaboradores en cuanto a las actividades laborales	300
Gráfico 7. Relación entre la dirección de la empresa con los trabajadores.....	300
Gráfico 8. Comunicación clara por parte del jefe a sus colaboradores	311
Gráfico 9. Expresión adecuadamente de las instrucciones a sus colaboradores	322

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de Grid gerencial	17
Ilustración 2. Ubicación Fiduciaria de Occidente	21
Ilustración 3. Organigrama Vicepresidencia de gestión de Negocios	22

Resumen

Las nuevas organizaciones entienden el liderazgo como una herramienta que permite al recurso humano contar con un valor agregado desde donde se impulsa a los colaboradores a cumplir con la visión empresarial. Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la motivación de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la fiduciaria de Occidente con el fin de evidenciar casos de éxito. Para el cumplimiento del objetivo se utilizó el tipo de investigación mixta, se aplicó una entrevista semiestructura, además del Cuestionario CELID-A. Los análisis de los resultados arrojaron los perfiles de cada colaborador y su estilo de liderazgo, se evidenció un caso de éxito, y se estableció que el liderazgo predominante es el Transformacional cuyo autor teórico fue Bernard M. Bass, el cual está relacionado con el cambio, la innovación y la motivación del individuo por la organización.

Palabras Claves: Influencia, Liderazgo, Perfiles, Transformacional, Motivación.

Abstract

The new organizations understand leadership as a tool that allows human resources to have an added value from which collaborators are encouraged to comply with the business vision. This research work aims to determine the influence of the styles of Leadership of the directors in motivating the collaborators of the vice presidency of business management of the fiduciaria de Occidente in order to demonstrate success stories. For the fulfillment of the objective, the type of mixed investigation was used, a semi-structured interview was applied, in addition to the CELID-A Questionnaire. The analysis of the results showed the profiles of each collaborator and their leadership style, a case of success was evidenced, and it was established that the predominant leadership is the Transformational one whose theoretical author was Bernard M. Bass, who is related to change, innovation and the motivation the individual can do for the organization.

Keywords: Influence, Leadership, Profiles, Transformational, Motivation.

Introducción

Dentro de las organizaciones una de las gestiones más importante es la coordinación para la participación de los individuos que contribuyan al logro de los objetivos empresariales, de allí la necesidad de contar con personas capacitadas y cuyas características permitan el cumplimiento de la competitividad organizacional en todo el mundo.

Para (Morales-Ruiz, 2009) en (Castro, Miquilena, & Peley, 2010) “En el mundo actual, las empresas requieren más líderes que gerentes, debido a que los líderes son más comprometidos con el grupo de trabajo, su contexto, y sus organizaciones, además guían y difunden a sus colaboradores para la realización de las metas gerenciales, así buscan el éxito y sus competencias están dadas por los principios de cooperación, solidaridad, entre muchos más”.

El conocer el estilo de liderazgo de las personas que integran el nivel estratégico de la empresa (directores), según (Hugas, 2015) busca “que los participantes entiendan cuál es el entorno en el que la empresa compite y cuál es la estrategia seleccionada para conseguir el éxito, así mismo que se identifiquen los procesos y las áreas claves de la empresa para tomar decisiones que sintonicen con la estrategia de futuro, que sean capaces de comprender cuáles son sus potencialidades a título individual para ayudar a que la empresa alcance sus objetivos”. Así como lo plantea (Becerra, 2021) la importancia radica en “mostrar las perspectivas de liderazgo corporativo en Colombia, identificando la comunicación, el compromiso y el trabajo colaborativo como principales criterios para el logro de objetivos organizacionales. Además, según (Cuesta, 2020), “el 35% de los entrevistados en la “Encuesta sobre desafíos globales en RRHH: ayer, hoy y mañana” señalaron como desafío el desarrollo del liderazgo en las organizaciones”

El referente teórico de este proyecto es el autor Bernard M. Bass, destacando que los líderes transformacionales son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuya sobrevivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrenta esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en sí mismos y determinación.

Para Caridi, A; Del Otero, S; Savino, H; Peralta, Y. (2018). "El liderazgo transformacional se compone según Avolio y Bass (2004) de cinco habilidades: (1) Consideración Individual (2) Estimulación Intelectual (3) Motivación Inspiracional (4) (5) Influencia Idealizada.

La metodología utilizada en esta investigación corresponde a un tipo de investigación mixto cualitativo-cuantitativo donde se busca describir los estilos de liderazgo de los funcionarios de nivel estratégico de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la organización Fiduciaria de Occidente (directores) ya que dentro de sus políticas de responsabilidad social (Fiduciaria de Occidente, s.f.) encontramos la siguiente: "Trabajamos en el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores que contribuyen con su crecimiento personal y profesional".

En cuanto a los resultados se identificaron los estilos de liderazgo existentes en los directivos de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente, se analizaron los estudios de casos, además de se describieron los modelos de comunicación utilizados en la gestión de los equipos de la Fiduciaria.

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

En todas las organizaciones es necesario contar con directivos que tengan habilidades para dirigir las organizaciones de la mejor forma y que logren llevar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos empresariales, este modelo de dirección busca más que jefes líderes.

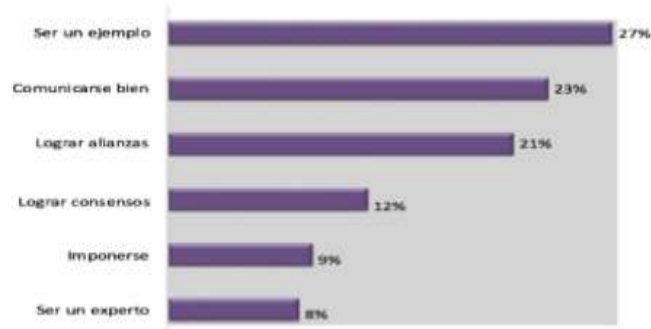
Actualmente se considera al liderazgo como una forma de comportamiento, que se aprende, aunque aún se debate si esta característica es innata pues existen ciertas tipologías específicas que desarrollan los que se consideran verdaderos líderes. Un estudio realizado por “R.M. Stogdill en 1948, y revisada 25 años más tarde, se demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo. Stogdill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo”. (Coaching Toptenms, 2018).

A nivel mundial el liderazgo corporativo juega un papel primordial según la estadística de Índice de Confianza del instituto Korn/Ferry se evidencia el aumento de liderazgo por parte de altos ejecutivos en las grandes empresas a nivel mundial. (Korn/Ferry International, 2011).

Según (Mercer, 2015), “El desarrollo de Liderazgo es prioridad en la agenda de la mayoría de las organizaciones de América Latina, contando el 74% de ellas con una estrategia para su implementación, de acuerdo con la Encuesta sobre Liderazgo 2014, elaborada por Mercer, consultora líder en Recursos Humanos. Como resultado de esta encuesta sólo el 19% tiene sucesores preparados para cada posición crítica de liderazgo, esto debido a la falta de tiempo, de inversión y de recursos”.

En cuanto a Colombia según (Fundación Liderazgo y Democracia., 2016), la primera Encuesta de Cultura de Liderazgo Público (ECLP), hecha por el Centro de Liderazgo Público (CLP) de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes a la pregunta que es un líder la encuesta arrojó el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Características que debe tener un líder según los colombianos.



Fuente: (Fundación Liderazgo y Democracia., 2016).

Por otra parte, identificamos la construcción de un nuevo tipo de liderazgo, ya no es el personal sino el colectivo, en este caso se evidencia que los líderes pertenecen a grupos, según (Revista Semana, 2020) “Contrario a lo que podría pensarse, en el país no hay un solo tipo de líder. Ellos provienen de una gran variedad de actividades, de distintos lugares y posiciones económicas”.

Para esta investigación en la literatura se toma como referente el documento titulado “ Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a Gestión Humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia”, para (Girado, 2016) el beneficio de contar con un proceso de selección basado en el liderazgo es el aporte que hace a los roles y perfiles de las personas, también permite ahondar en los problemas más comunes que se vive dentro del clima organizacional y la cultura empresarial, en este caso se tiene el conflicto de relaciones interpersonales entre los mismos empleados contra los jefes o colaboradores, que repercuten en la productividad tanto individual como empresarial.

1.2. Descripción del problema

En Latinoamérica se han iniciado investigaciones sobre liderazgo que buscan que las organizaciones comerciales o de servicios implementen nuevas herramientas que permitan al trabajador exponer sus capacidades y habilidades en la construcción de empresas más productivas, competitivas y sostenibles. En el marco anterior con esta investigación se busca identificar los estilos de liderazgo de la Vicepresidencia de

gestión de Negocios en la Fiduciaria de Occidente y con ello realizar un análisis de la influencia relacionada con la motivación de los colaboradores.

Para (Morales-Ruiz, 2009) (Castro, Miquilena, & Peley, 2010) “Hoy las organizaciones reclaman más líderes que gerentes. Los líderes se sienten comprometidos con su grupo, su organización y su entorno, por ello orientan e infunden ganas a sus seguidores para la consecución de metas. Así mismo, buscan el éxito y la competencia fundamentados en valores de equidad, solidaridad, cooperación, entre otros”.

En la actualidad se encuentran los líderes que han hecho de sus organizaciones emporios, según (Sectorial, 2019) “Jeff Bezos (Amazon) ocupó primer lugar del ranking, con un nivel de innovación de 71.49/100 y un crecimiento de la empresa del 21,11% en los últimos 12 meses y cuyo nivel de innovación se ubicó en 71,49 (sobre 100). A este le siguió Elon Musk (Tesla) con un puntaje de 72.16 y un crecimiento de 27.03%, y en el tercer lugar se ubicó Mark Zuckerberg (Facebook) que reportó un crecimiento de 29,09% para el último año y en innovación alcanzó 61,84 en innovación”.

En cuanto a la Fiduciaria de Occidente el liderazgo se ve enfocado en la construcción de las mismas oportunidades de género, en este caso la Fiduciaria busca cultivar un equipo humano que se rete todos los días, con orientación al logro, que sienta propios los desafíos de la compañía y sea consciente de su contribución; a la vez que se le reconozca los méritos de su trabajo.

Es así que se requiere encontrar este tipo de personas, ya que la organización Fiduciaria Occidente sucursal Bogotá, está encaminada a lograr que existan personas calificadas y líderes que proyecten la empresa en un mundo competitivo, como lo plantea (Alamillo, Pedrozo, Castillo, Velia, & Moguel, 2011) “se requiere determinar cómo contribuye un líder a una organización, conocer lo que el líder hace para aumentar la productividad y efectividad del grupo, determinar como un líder genera mejor desempeño en cada miembro del grupo y para identificar qué características hacen que un líder sea efectivo”

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Formulación de la pregunta de investigación

¿La motivación de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente, se ve influenciada de acuerdo con los estilos de liderazgo de sus directores?

2. Objetivos

2.1. General

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la motivación de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente con el fin de evidenciar casos de éxito.

2.2. Objetivos Específicos

- Describir la caracterización de los directivos de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente
- Identificar los estilos de liderazgo existentes en los directores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente.
- Analizar la existencia de casos de éxito en cada una de las áreas de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente con el fin de fortalecer el liderazgo dentro de los directivos.
- Describir los modelos de comunicación utilizados en la gestión de los equipos por parte de los directivos de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria.

3. Justificación

El conocer el estilo de liderazgo de las personas que integran el nivel estratégico de la empresa (directores), proporciona un diagnóstico para la implementación de un desarrollo de liderazgo que según (Hugas, 2015) busca “que los participantes entiendan cuál es el entorno en el que la empresa compite y cuál es la estrategia seleccionada para conseguir el éxito, así mismo que se identifiquen los procesos y las áreas claves de la empresa para tomar decisiones que sintonicen con la estrategia de futuro, que sean capaces de comprender cuáles son sus potenciales a título individual para ayudar a que la empresa alcance sus objetivos”.

Este proyecto de liderazgo permite determinar que un empleado, que sea factor multiplicador de habilidades y competencias hará que la organización cumpla sus políticas empresariales y la certifique como una organización mejorada, sostenible y abierta a nuevas formas de gestión del talento humano. Esta investigación también fomenta la oportunidad de identificar y conocer en profundidad a los directivos de alto potencial, así como abrir espacios de conocimiento de los valores y de la cultura organizacional de la organización.

(Becerra, 2021) nos muestra las perspectivas de liderazgo corporativo en Colombia, identificando la comunicación, el compromiso y el trabajo colaborativo como principales criterios para el logro de objetivos organizacionales.

La metodología utilizada en esta investigación corresponde a un tipo de investigación mixto cualitativo-cuantitativo donde se busca describir los estilos de liderazgo de los funcionarios de nivel estratégico de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la organización Fiduciaria de Occidente (directores) ya que dentro de sus políticas de responsabilidad social (Fiduciaria de Occidente, s.f.) encontramos la siguiente: “Trabajamos en el desarrollo de las competencias de nuestros colaboradores que contribuyen con su crecimiento personal y profesional”.

4. Marco teórico

En las organizaciones uno de los objetivos es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos provenientes de épocas pasadas las cuales se basaban en una relación jerárquica tradicional formada por una pirámide de autoridad en donde los trabajadores situados en el escalafón inferior no eran consultados sobre las problemáticas de la organización.

Con el paso del tiempo y las nuevas ideas innovadoras este concepto ha cambiado y es así como las nuevas organizaciones tanto directivos como trabajadores son valorados y escuchados con nuevas propuestas y políticas empresariales a través de nuevas herramientas como es el concepto de liderazgo.

4.1. Conceptualización

Para (Chiavenato, 2001) el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Según (Bolivar, 2000) tomado de SENGE, P.M. (1990a) el liderazgo es "una respuesta innovadora a las exigencias actuales en la gestión postburocrática de las organizaciones, con modos postfordistas de trabajo, caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, etc.

Por último, tenemos el concepto según Sánchez, A; Regla, I; Pérez, D; & Tillán Gómez, S (1999). "La esencia del liderazgo organizacional se puede considerar como incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la organización. En esta forma, el liderazgo está relacionado muy cerca con el poder. Con la salvedad que involucra algo más que sólo el poder adjudicado a un puesto en la organización o reclamado por un miembro

de la organización. El liderazgo es algo que se atribuye a una persona por sus seguidores.”

Douglas McGregor en su libro (El lado humano de las organizaciones, 1966) describe una teoría de los comportamientos de los directivos, a los cuales denominó X e Y, así:

4.2. Teorías del liderazgo

4.2.1. Teoría X

Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

4.2.2. Teoría Y

Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.

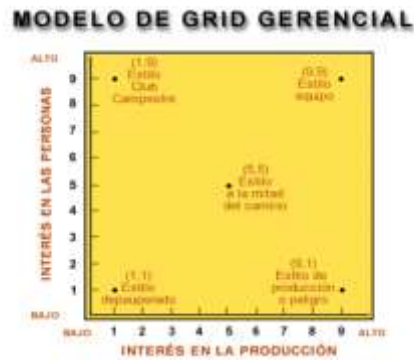
Estudios de la Universidad de Ohio: Se refieren a la efectividad de la conducta de los líderes en 2 dimensiones a) Orientada a persona b) Con Orientación a las tareas. Encontrando que la satisfacción del personal era más alta con líderes que tenían una alta calificación en la atención al personal, también se encontró que la calificación que el personal otorgaba a la efectividad de sus líderes dependía más bien de la situación en que se usaba un estilo específico de liderazgo. Según Centeno (2012) “por ello un buen líder, dentro y fuera de una empresa debe ofrecer apoyo y ser un guía en alcanzar las metas propuestas”.

4.2.3. Teoría del Grid Gerencial

Esta Teoría fue creada por Robert Blake y Jane Mouton, identificando 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz (punto 1-1) se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas

como en la producción En el extremo superior izquierdo (punto 1-9) se encuentra el estilo que consiste en un gran interés en las personas y bajo interés en la producción. En el Extremo inferior derecho (punto 9-1) existe un gran interés en la producción y escaso interés en las personas los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sirven de su poder para presionarlos a cumplir cuotas de producción. Al centro de la matriz (punto 5-5) los líderes que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización. En el extremo superior derecho (9-9) el líder genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos de la organización.

Ilustración 1. Modelo de Grid gerencial



Fuente: (Hellriegel, D; W. Slocum, J.1998)

4.2.4. Teorías de contingencias de Fiedler

Según Fiedler, F. E. (1978), “el estilo de liderazgo hace referencia a cómo un líder influye en sus seguidores y cómo trabaja para conseguir sus objetivos, de esto dependerá el éxito del liderazgo y dependerá de lo favorable de la situación. Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se centra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica”

4.2.5. Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey

Para (Paul Hersey y Ken, 1969) esta teoría señala que los niveles de conducta de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores: escucha, alienta e involucra a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

4.2.6. Teoría del Método de roles

Establece que los líderes para ser efectivos representan ciertos papeles. Es un método combinado similar a los métodos de la personalidad y del comportamiento, pero también toma en consideración factores situacionales. De acuerdo con esta teoría los líderes en los niveles superiores se ven frecuentemente obligados a desempeñar el papel de figura o persona de enlace entre la empresa y el entorno exterior. A un nivel inferior donde los tramos de control se amplían pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos. Los diversos textos y artículos de Henry Mintzberg son la base de esta teoría. (Acosta, 2018)

4.2.7. Teoría Transformacional

Para Caridi, A; Del Otero, S; Savino, H; Peralta, Y. (2018). "El liderazgo transformacional se compone según Avolio y Bass (2004) de cinco habilidades: (1) Consideración Individual, se refiere a las capacidades del líder para tratar con cuidado y preocupación al seguidor; (2) Estimulación Intelectual, se refiere a líderes que desafían la forma en que sus seguidores resuelven problemas para que reexaminen suposiciones subyacentes a los mismos; (3) Motivación Inspiracional, expresa el comportamiento del líder cuando provee una visión que estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo; (4) Influencia Idealizada como atributo, es cuando el líder es visto como un modelo por sus seguidores, los

líderes tienen un carácter carismático y apoyan e inculcan orgullo en sus seguidores; y (5) Influencia Idealizada como Comportamiento, refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva”

4.3. Motivación

Solana (2005) "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (2005) Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1999) "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

4.3.1. Ciclo Motivacional

Para (Chiavenato, 2007) “El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio”.

4.3.2. Teoría de los dos factores HERZBERG

La teoría bifactorial de Herzberg dice que la motivación de los trabajadores depende de dos clases de factores, los motivacionales y los higiénicos, para efectos de lo que se pretende describir y explorar, decimos que los motivacionales son los conocidos factores intrínsecos y los Higiénicos son los extrínsecos, en síntesis esta teoría afirma que: a)La satisfacción en la organización es función del contenido del

cargo ó de las actividades desafiantes y estimulantes de este, lo que se denomina factores motivacionales. b) La insatisfacción del cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los factores higiénicos.

4.3.3. Teoría ERC (Necesidad de Existencia, Relación y Crecimiento)

Esta teoría se relaciona con la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Clayton Alderfer, en donde propone 3 tipos grupos de necesidades primarias, la existencia, las relaciones y crecimiento, así como el modo en que se satisfacen, a diferencia de Maslow, la teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior debe quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente, de ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga necesidades de existencia o relación ó puede satisfacer sus necesidades simultáneamente.

4.3.4. Teoría Motivacional de VROOM

El modelo motivacional de VROOM, Según este autor, la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los logros u objetivos que quiere alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de llegar a conseguirlos, en relación con la teoría bifactorial de Herzberg, se puede decir que estos factores se denominan motivacionales (Intrínsecos).

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productiva, si presenta 3 condiciones a) objetivos personales del individuo; b) Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad c) Percepción de su capacidad de influir en su productividad.

5. Marco Institucional

5.1. Fiduciaria de Occidente S.A

La organización Fiduciaria de Occidente es una sociedad de servicios financieros con presencia a nivel nacional, trayectoria desde 1991 y reconocimiento en el mercado. Cuenta con el respaldo del Banco de Occidente S.A., miembro del Grupo Aval.

5.2. Ubicación

Carrera 13 No. 26 A - 47 Piso 9-10, Bogotá.

Ilustración 2. Ubicación Fiduciaria de Occidente



Fuente: Google Maps.

5.3. Procesos

Fiduciaria de Occidente es la celebración de contratos de fiducia mercantil y de mandatos fiduciarios no traslativos de dominio, conforme a las disposiciones legales. Su objeto fundamental es adquirir, enajenar, gravar, administrar bienes muebles e inmuebles e intervenir como deudora o como acreedora en toda clase de operaciones de crédito.

Al 31 de diciembre de 2017, Fiduciaria de Occidente S.A cuenta con un total de 533 empleados distribuidos en 30 con contrato a término fijo, 433 con contrato a término indefinido, 34 con contrato de aprendizaje y 36 Outsourcing y empresas

especializadas, a través de 11 agencias ubicadas en las ciudades de Medellín, Cali, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Santa Marta, Montería, y San Andrés.

El Banco de Occidente (Panamá) S.A. es una entidad constituida de acuerdo con la legislación de la República de Panamá e inició operaciones de banca en ese país el 30 de junio de 1982 al amparo de la licencia internacional otorgada por la Comisión Bancaria Nacional de la República de Panamá.

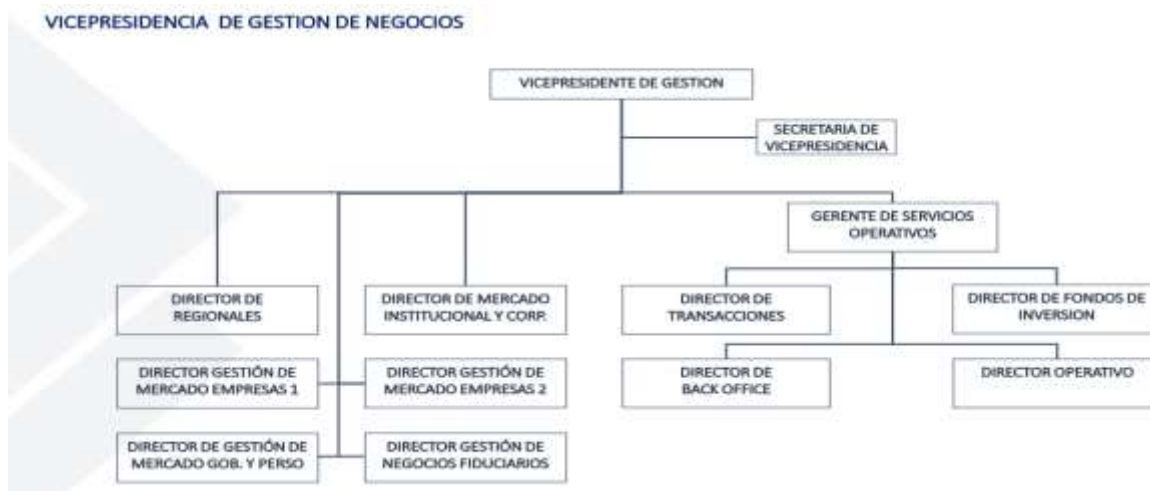
Gráfico 2. Distribución de valor Económico Fiduciaria de Occidente 2017



Fuente: Informe de Generación de Valor Social 2017. Fiduciaria de Occidente

5.4. Estructura Organizacional

Ilustración 3. Organigrama Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente



Fuente: Fiduciaria de Occidente.

6. Metodología

6.1. Enfoque

La ruta de investigación de este seminario es de tipo cualitativo cuyo trabajo permite realizar un análisis profundo sobre el comportamiento de los colaboradores y las observaciones descriptivas de los mismos, así mismo involucra un análisis cuantitativo con una metodología basada en recopilación de datos. De esta manera la ruta de investigación se convierte de tipo mixto, según Guelmes E, & Nieto, L (2015) “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando ambos métodos (cuantitativo y cualitativo)”.

6.2 Diseño de la investigación:

El diseño a partir del momento en que se recogen los datos se desarrolla de manera transversal mediante un estudio no experimental ya que sólo se ha considerado la información dada por los directores y colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente a través de cuestionarios y encuestas en un instante.

6.3 Tipo de estudio

El tipo de diseño de esta investigación es correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), el cual se encarga de identificar la relación entre dos o más variables. Los estudios correlacionales tienen en cierta forma un valor un tanto explicativo, con esto se puede conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas. Esto significa analizar si un aumento o disminución de una variable coincide con un aumento o una disminución en la otra variable.

6.4. Definición de variables

El método de investigación siendo correlacional se determina que no hay variables dependientes ni independientes, sino factores que intervienen entre las dos variables

modificando o alterando con su contenido las relaciones que existen entre esos dos elementos, por lo que se concluye la existencia de variables intervinientes.

VARIABLES: Liderazgo, motivación, toma de decisiones y control.

En las organizaciones una de las nuevas herramientas que le dan valor agregado a la organización es el establecimiento de nuevos liderazgos, de allí que este trabajo tiene como variables el liderazgo y la capacidad para ejercer control en los individuos, así como la habilidad de cambiar de opinión acerca de los seguidores, de la situación, el estado mental y la motivación para la construcción de un clima organizacional que permita el cumplimiento de los objetivos empresariales y la toma de decisiones.

6.4.1. Definición Conceptual

6.4.1.1. *Liderazgo*

El concepto que se trabajó en este proyecto es tomado de la definición de Bass (1985,1998) desde la teoría Transformacional, transaccional y laissez faire. En donde el liderazgo transformacional es el que busca influir en sus colaboradores a través del ejemplo, persuasión y búsqueda de alternativas de resolución de conflictos”.

Adicionalmente, si el líder influencia a sus seguidores mediante la motivación de los intereses personales de estos, se considera que el líder tiene un tipo de liderazgo transaccional y no transformacional. Finalmente, la teoría incluyó un estilo de liderazgo ineficaz, denominándolo laissez faire que significa la ausencia de liderazgo.

6.4.1.2 *Motivación*

Se toma el concepto de la teoría de los dos Factores de Herzberg en donde podemos identificar que dando responsabilidades a un individuo e integrándolo a tener participación dentro de un equipo, y estableciendo principios básicos conseguiremos hacer que este se sienta comprometido y motivado a conseguir los objetivos de la organización.

6.4.1.3 Toma de decisiones

Daft (2000: 402) define la toma de decisiones “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. Responde así a una situación condicionada por recursos materiales, cognitivos y por contraposición de intereses que lo convierte en un proceso complejo y limitado para el individuo (Simón, 1961), entendiéndose que “los miembros de la organización pueden pretender, con las mejores intenciones, tomar decisiones lógicas y razonables, pero las condiciones de la vida real establecen límites y reducen su capacidad para actuar de manera racional” (Hodge y otros, 1998: 298).

6.4.1.4 Control

Es apropiado hablar del control como sinónimo de los términos poder, autoridad e influencia. Flamholtz et al. (1985), lo define como “un conjunto de mecanismos que son diseñados para aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de la organización”. Cree que el control está orientado a los objetivos y su propósito no es otro que influir en las personas para que actúen y tomen decisiones que sean coherentes con los objetivos de la organización.

6.4.2. Definición Operacional

Para medir las variables de liderazgo y control existente en los directores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente se utilizará el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-A y CELID-S), protocolo de administración el cual se basa en la prueba de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), utilizado en las áreas de investigación y en las evaluaciones psicológicas, ya que ofrece la posibilidad de evaluar el tipo de liderazgo predominante en una organización.

El cuestionario de estilos de liderazgo – CELID-A según Castro et al., (2004), consta de 34 ítems, es autoadministrable, en forma colectiva o individual, su máximo

de duración es 15 minutos. En la Forma S (Superior) – CELID-S el sujeto debe responder a los 34 ítems, en la misma escala de 1 a 5 el grado de acuerdo con el ítem en relación con el estilo de liderazgo que percibe en su Superior.

Tabla 1. Ficha Técnica Cuestionario CELID

Ficha Técnica
Nombre Original: Cuestionario de estilos de Liderazgo (CELID)
Autor: Morales y Molero
Procedencia: España
Adaptación argentina: Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader.
Administración: Colectiva
Formas: Forma A (Autopercepción) y S (Superior)
Duración: 15 minutos.
Aplicación: Colaboradores de la Fiduciaria de Occidente
Puntuación: Utilización de Excel
Metodología de calificación: Alfa de Cronbach
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las variables de motivación y toma de decisiones se diseñará una encuesta semiestructurada, que se realizará de forma online, basada en la motivación, la comunicación y las habilidades blandas que los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente perciben en sus superiores. El enlace utilizado para realizar esta entrevista es <https://forms.gle/sPWs17uMeTLwpzs1A>.

6.5. Participantes

La recolección de datos estuvo conformada por los Directivos y colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Organización Fiduciaria de Occidente, que se encuentra conformada por un total de 80 colaboradores. La muestra fue no probabilística, en donde participaron 19 voluntarios de las áreas de dirección operativa, de gestión y de registros contables, a los cuales se le aplicaron los instrumentos.

6.6. Recolección de la Información

6.6.1. Encuesta semiestructurada

Sirve para obtener información de tipo verbal. En el paradigma cualitativo se define como una conversación que es motivada por el entrevistador, con el objeto de acceder a la perspectiva de los sujetos de investigación, comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones, sus sentimientos, los motivos de sus actos. (Borda 2013).

6.6.2. Cuestionario

El cuestionario, es un método de recolección de la información (Rodríguez Jaume, 2008), “posibilita el estudio tanto de hechos como de aspectos subjetivos, aporta información sobre hechos del pasado y del presente e incluso sobre aspiraciones o actitudes de cara al futuro, favorece la estandarización de los datos y la comparabilidad de las respuestas, permite la generalización de la información obtenida a partir de una muestra extraída estadísticamente con criterios de representatividad, permite la obtención de un gran volumen de información en un tiempo relativamente corto, puede adaptarse para obtener información de casi cualquier tipo de población”.

7. Análisis de Resultados

7.1. Análisis entrevista

Tabla 2. Resultados entrevistas datos sociodemográficos

Género	Femenino	16
	Masculino	3
Edades	Rango de 18- 25	4
	Rango de 26- 35	13
	Rango de 36 - 45	1
	Rango de 45 en adelante	1
Estrato socioeconómico	Estrato 1 y 2	11
	Estrato 3 y 4	8

	Estrato 5 y 6	0
Estado civil	Soltero	12
	Casado	2
	Unión libre	5

Fuente: Elaboración Propia.

Se entrevistaron a 19 personas en total en donde 16 de los entrevistados eran mujeres y 3 eran hombres, reflejando que el 85% de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la fiduciaria de Occidente entrevistados son mujeres, el 70% de los colaboradores entrevistados se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 35 años.

En cuanto al estrato socioeconómico a pesar de no verse una diferencia significativa, el 55% de estos colaboradores se encuentran viviendo en un estrato 1 y 2, mientras que el otro 45% se encuentra en un estrato socioeconómico de 3 y 4.

Además de conocer los datos sociodemográficos, en la encuesta se abordaron los siguientes temas: motivación, habilidades blandas y la comunicación. En primera instancia mostraremos la respuesta de los 19 entrevistados frente a la percepción que tienen frente a la motivación de sus jefes y trabajo en equipo.

Gráfico 3. Percepción de la motivación que el jefe ofrece para cumplimiento de las actividades.

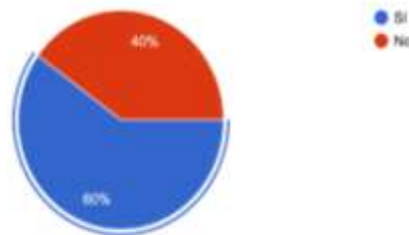


Fuente: Elaboración Propia.

El 65% de los colaboradores consideran que su jefe motiva lo suficiente para que se pueda cumplir las actividades que se deben cubrir, sin embargo, el 30% considera que no es suficiente esta motivación. Uno de los participantes considera que esa

motivación se da cuando se logra pasar las pruebas y dificultades, pero en el momento del problema no es suficiente.

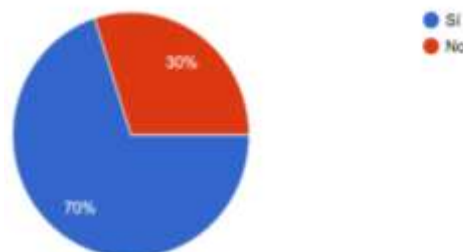
Gráfico 4. Reconocimiento por parte del jefe en el tiempo que ha laborado.



Fuente: Elaboración Propia.

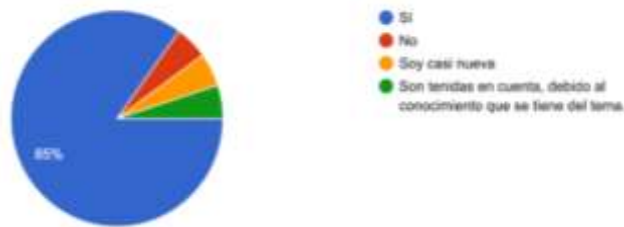
El 60% de los participantes consideran que sí han recibido algún tipo de reconocimiento por parte del jefe, sin embargo, aunque supera la media, el 40% de los colaboradores no han recibido ningún reconocimiento, en este caso, al momento de la pregunta, se investigó si era de tipo material, verbal o por escrito, comentaron que el reconocimiento era material. Es pertinente aclarar y analizar, que se investigó acerca de las relaciones interpersonales siendo este el segundo factor de la teoría motivacional de VROOM, se abordó el tema de las relaciones laborales con el jefe dando como resultado que el 60% considera que es buena, el 30% respondió que era excelente y solo un 10% percibe la relación con el jefe regular.

Gráfico 5. Fomentación del compañerismo y trabajo en grupo, liderado por el jefe.



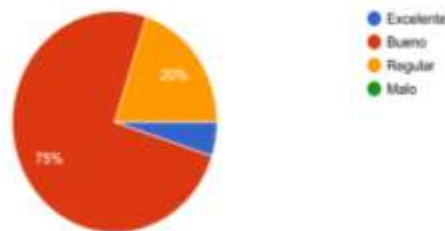
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Espacio de participación que brinda el jefe a sus colaboradores en cuanto a las actividades laborales



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Relación entre la dirección de la empresa con los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

Otros datos que se tuvieron en cuenta de las relaciones fueron el compañerismo entre trabajadores, el proceso de participación que tienen los trabajadores frente a la toma de decisiones del jefe y la relación de los trabajadores con los diferentes cargos de jerarquía de la empresa.

Si bien la motivación de los trabajadores es indispensable para el proceso de producción, también se investigó acerca de la percepción de las habilidades blandas que se tenía en los colaboradores de la fiduciaria de Occidente.

Tabla 3. Resultados habilidades blandas

Trabajo en equipo	Bueno	75%
	Regular	25%
Existencia de la comunicación asertiva en el trabajo	Si	65%
	No	30%
	Falta la promoción	5%
Manejo de grupo por parte de los directivos	Si	70%

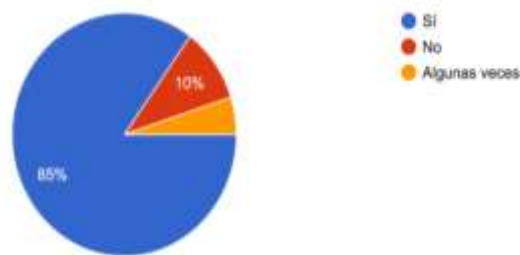
	No	30%
Ambientes de confianza entre colaboradores y directivos	Si	70%
	No	30%
Compartir espacios fuera del contexto laboral	Si	60%
	No	40%
Comprensión del jefe frente a necesidades de colaboradores	Si	75%
	No	25%

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados a nivel general evidencian que casi la tercera parte de los colaboradores se encuentra insatisfechos en cuanto a los manejos de grupo y ambientes de confianza que se generan en la Fiduciaria de Occidente, por lo que se debe trabajar más en cuanto a las habilidades blandas en los colaboradores y los directivos, de acuerdo a los tipos de liderazgo, un líder carismático que apoya a sus compañeros, aumenta el proceso de producción y satisfacción laboral, el cual se basa en la confianza y comunicación.

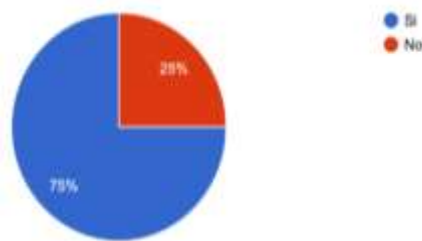
Ahora bien, en cuanto a la comunicación, también se investigó la percepción de los colaboradores frente a este ítem que tiene una relación transversal en cuanto al liderazgo, habilidades blandas y la motivación.

Gráfico 8. Comunicación clara por parte del jefe a sus colaboradores



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 9. Expresión adecuadamente de las instrucciones a sus colaboradores



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la gráfica 14 y 15, se evidencia que, si bien el jefe es claro y preciso en la información que brinda, el número baja de manera significativa cuando se habla de la expresión adecuada de las instrucciones lo que se viene correlacionado con las habilidades blandas y comunicación asertiva.

7.2. Análisis del Cuestionario CELID

Los individuos analizados corresponden a una muestra de 19. De acuerdo con los descriptivos que se representan en la siguiente tabla el 68,4 % corresponden a Mujeres y el 31,6% a hombres

Tabla 4. Caracterización de la población

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	F	13	68,4	68,4	68,4
	M	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Elaboración Propia.

7.2.1. Análisis de fiabilidad

Para el cuestionario CELID – A se empleó el alfa de Cronbach obteniendo los siguientes resultados para las 34 preguntas aplicadas a los 19 individuos de la muestra. Esto permite determinar si cada una de las variables en conjunto miden lo que deben medir, obteniéndose un valor determinado por el rango entre 0,8 y 0,9 que es muy buen indicador para cada una de las 7 escalas.

Tabla 5. Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,856	,869	34

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.	
Dimensiones	
Carisma	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión inspiración.
Inspiración	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
Estimulación intelectual	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
Consideración individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.	
Dimensiones	
Recompensa contingente	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
Dirección por excepción	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.
LAISSEZ FAIRE	
Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

Fuente: Castro, A (2007).

Tabla 7. Análisis de los perfiles para determinar el tipo de liderazgo.

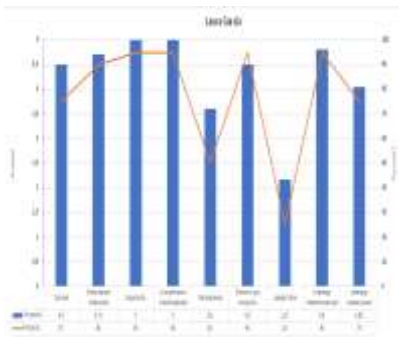
7.2.2. Análisis de los perfiles para obtener el tipo de liderazgo.

En este apartado se evaluaron 19 personas de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente, el perfil obtenido está basado en los tres

estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el laissez faire, esta prueba permite conocer el estilo de liderazgo característico, el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones que son a) Carisma b) Estimulación Intelectual, inspiración y consideración individualizada. El transaccional está estructurada en dos dimensiones a) recompensa b) Dirección por excepción. Mientras que el estilo de liderazgo Laissez Faire no tiene dimensiones, y lo que expresa es la ausencia de liderazgo.

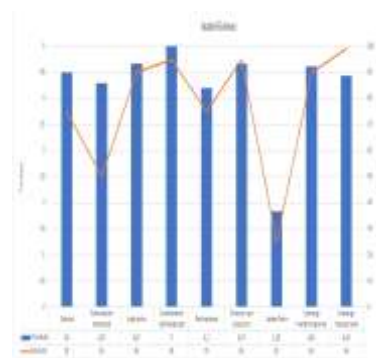
A continuación, los resultados de las pruebas aplicadas a 7 de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente de Bogotá.

Perfil Laura García



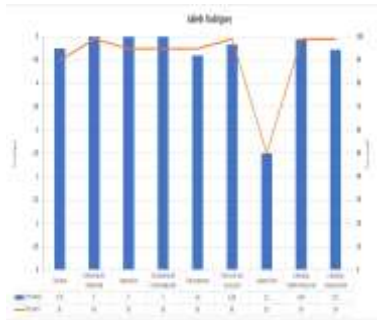
Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,8	95
Carisma	4,5	75
Estimulación intelectual	4,71	90
Inspiración	5	95
Consideración individualizada	5	95
Liderazgo transaccional	4,05	75
Recompensa	3,6	50
Dirección por excepción	4,5	95
Laissez Faire	2,17	25

Perfil Isabel Gómez



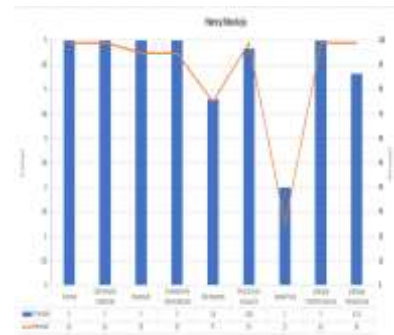
Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	5	99
Carisma	5	99
Estimulación intelectual	5	99
Inspiración	5	95
Consideración individualizada	5	95
Liderazgo transaccional	4,32	99
Recompensa	3,8	75
Dirección por excepción	4,83	99
Laissez Faire	2	25

Perfil Julieth Rodríguez



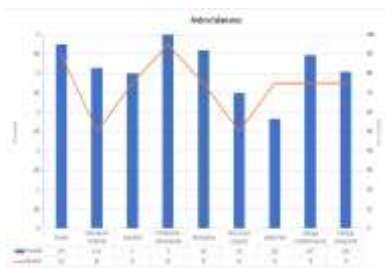
Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,94	99
Carisma	4,75	90
Estimulación intelectual	5	99
Inspiración	5	95
Consideración individualizada	5	95
Liderazgo transaccional	4,72	99
Recompensa	4,6	95
Dirección por excepción	4,83	99
Laissez Faire	2,5	50

Perfil de Henry Montejo



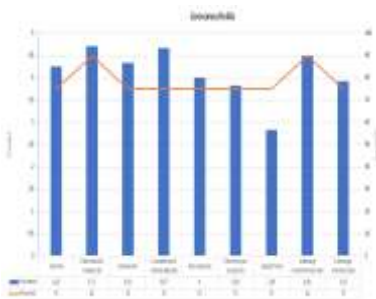
Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,47	75
Carisma	4,75	90
Estimulación intelectual	4,14	50
Inspiración	4	75
Consideración individualizada	5	95
Liderazgo transaccional	4,05	75
Recompensa	4,6	75
Dirección por excepción	3,5	50
Laissez Faire	2,83	75

Perfil de Andrea Salamanca



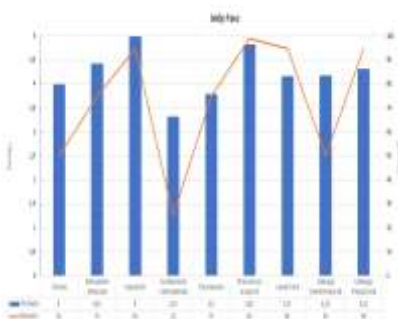
Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,49	90
Carisma	4,25	75
Estimulación intelectual	4,71	90
Inspiración	4,33	75
Consideración individualizada	4,67	75
Liderazgo transaccional	3,92	75
Recompensa	4	75
Dirección por excepción	3,83	75
Laissez Faire	2,83	75

Perfil de Geovanny Roldan



Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,19	50
Carisma	4	50
Estimulación intelectual	4,43	75
Inspiración	5	95
Consideración individualizada	3,33	25
Liderazgo transaccional	4,32	95
Recompensa	3,8	75
Dirección por excepción	4,83	99
Laissez Faire	4,17	95

Perfil de Jeidy Paéz



Dimensiones del liderazgo	Puntuación Promedio	Puntuación transformada (percentiles)
Liderazgo transformacional	4,85	95
Carisma	4,75	90
Estimulación intelectual	5	99
Inspiración	5	95
Consideración individualizada	4,67	75
Liderazgo transaccional	4,12	90
Recompensa	4,4	90
Dirección por excepción	3,83	75
Laissez Faire	2,67	50

Los resultados obtenidos en el perfil evidencian los tipos de liderazgos por cada uno de los participantes en este estudio, se determina que el liderazgo transformacional es el más representativo dentro de los perfiles estudiados, también se observa que existe un caso de éxito, cuyo perfil arroja los mayores resultados, es el de Julieth Rodríguez, cuya puntuación la define como un líder transformacional ya que promueve el cambio, la cohesión de grupo, motivando al máximo a sus colaboradores para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Según las puntuaciones obtenidas se observa que el estilo de liderazgo transformacional las personas que son líderes presentan niveles alto de carisma y estimulación intelectual, siendo la consideración individualizada el de menor porcentaje alcanzado en los perfiles evaluados. La inspiración dimensión que completa el estilo de liderazgo transformacional es puntuada en bajo rango esto indica que el líder no logra el impacto deseado en los colaboradores en cuanto a la visión de los proyectos planteados.

8. Discusión

Algunos autores han realizado aportes sobre la influencia que tiene el factor humano dentro de las compañías. Para (Perea 2006), existe una participación de las personas dentro de los procesos de la organización, por lo que esto conlleva a que se consideren algunos aspectos de la persona como tal, factores psicológicos y psicosociales. De acuerdo con esta afirmación, las compañías deberán conocer mejor a sus colaboradores, identificar sus fortalezas y debilidades, para de esta manera determinar predecir sus comportamientos y riesgos.

A través de la aplicación de los instrumentos utilizados en este estudio se determinó que los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente, tienen predominancia a ser líderes transformacionales donde buscan un cambio, emergen en equipos de trabajo que tienen un vínculo estrecho entre ellos, el líder los dirige a la consecución de los objetivos, son personas que unen esfuerzos haciendo que el trabajo sea más eficiente sin importar lo que piense el individuo.

Otra característica determinada en el estudio es la alta puntuación en la dimensión de carisma, pues representa la capacidad del líder de comunicar, motivar a los colaboradores en forma respetuosa y concientizarlos que, a través del entusiasmo, se consiguen los objetivos propuestos, además de manejo adecuado de las relaciones interpersonales. Esto podría poner en evidencia que la dimensión de estimulación intelectual en los líderes transformacionales se encuentran en un segundo plano según la puntuación obtenida en los perfiles estudiados.

Sin embargo, algunos otros perfiles puntúan hacia el estilo de liderazgo transaccional, donde la puntuación más valorada es la dimensión de la recompensa, que está por encima de la media, siendo un dilema para los líderes pues depende de otras personas para garantizar este compromiso, y puede ser vista por otras personas como inadecuada.

Bass y Avolio (2000) consideran que, dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que el estilo de liderazgo transformacional tiene una tendencia más marcada, lo que muestra que los

directores tienen una visión clara de la organización en la que se encuentran, existe una comunicación con sus colaboradores y logran compromiso y aprobación de ellos.

La principal característica del Liderazgo Transformacional (Bass, Avolio, 2006, p. 30) es el efecto cascada o dominó, ya que se señala la clara influencia del líder sobre sus seguidores, logrando motivarlos, inspirarlos y empoderarlos para que se encarguen de ejercer ese mismo liderazgo transformacional cuando sea necesario.

En cuanto a la toma de decisiones, Daft y Lane (2006) consideraron que un aspecto a tener en cuenta para la toma de decisiones es la intuición, desarrollada a través de la experiencia del trabajo en campo en cuestión, la cual permite a los directivos identificar soluciones rápidas y apropiadas para la organización. “En el entorno empresarial acelerado de hoy en día, la intuición desempeña un papel cada vez más importante en la toma de decisiones” (Daft & Lane, 2006, p. 219).

Robbins y Judge (2009) definen que el involucramiento de los colaboradores es un proceso participativo que utiliza aportación de los mismos para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán productivos y estarán satisfechos con su trabajo.

Es importante resaltar que la puntuación en algunos perfiles son contradictorias debido a la interpretación errónea de la pregunta que dificulta la respuesta coherente, o el poco interés por puntuar en forma consciente cada una de las preguntas planteadas, dando error en la puntuación del perfil.

En relación a lo anterior los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, confirman la importancia del líder y el efecto de su influencia en la motivación organizacional.

9. Conclusiones

La influencia que ejercen los directores de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente hacia sus colaboradores está dada por el tipo de liderazgo transformacional, el cual fue predominante tras la aplicación de los instrumentos utilizados en este estudio. Este Liderazgo logra que los directores a través de su carisma, creatividad y empatía logren empoderar, influenciar y motivar a sus colaboradores.

Aunque el estilo predominante según los resultados obtenidos es el transformacional, el cual se enfoca en el cambio, la innovación y el trabajo en equipo, seguido de este estilo también se determinó la existencia de liderazgo transaccional, que dentro de sus subvariables maneja la recompensa contingente o reconocimiento, para este estilo el 60% de los participantes consideran que, si han recibido algún tipo de reconocimiento por parte del jefe, sin embargo, aunque supera la media, el 40% de los colaboradores no han recibido ninguna recompensa, aún alcanzando los niveles de desempeño esperados.

En cuanto al nivel de motivación, el 65% de los colaboradores consideran que su jefe los motiva lo suficiente para que se pueda cumplir las actividades que se deben cubrir, sin embargo, el 35% restante considera que no es suficiente esta motivación. Uno de los participantes considera que esa motivación se da cuando se logra pasar las pruebas y dificultades, pero en el momento del problema no es suficiente.

Los directivos de la Vicepresidencia de gestión de Negocios de la Fiduciaria de Occidente se caracterizan por tener una relación buena con los trabajadores, aunque los resultados a nivel general evidencian que una tercera parte de los colaboradores se encuentra insatisfechos en cuanto a los manejos de grupo y ambientes de confianza, por lo que se debe trabajar más en cuanto a las habilidades blandas en los colaboradores y los directivos, en cuanto a confianza y la comunicación.

Se encontró un caso de éxito en la validación de los perfiles este corresponde al perfil a Julieth Rodríguez, cuya puntuación la define como un líder transformacional debido a que promueve el cambio, la cohesión de grupo, motiva al máximo a sus colaboradores para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Respecto de la comunicación, se evidencia que si bien el jefe es claro y preciso en la información que brinda, el número baja de manera significativa cuando se habla de la expresión adecuada de las instrucciones lo que viene correlacionado con las habilidades blandas y comunicación asertiva.

Referencias

- Acosta, J. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Obtenido de Universidad La Salle: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2581&context=administracion de empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2581&context=administracion_de_empresas)
- Alamillo, A., Pedrozo, J., Castillo, Velia, & Moguel, M. (2011). Liderazgo y Satisfacción en el trabajo: Vale la pena estudiarlos? Obtenido de Revista de Economía, Finanzas y Negocios. PRETIUM: https://www.researchgate.net/profile/Alfonso_Aldape/publication/281595352_Liderazgo_y_Satisfaccion_en_el_Trabajo_Vale_la_Pena_Estudiarlos/links/55ef8ede08ae0af8ee1b2dba/Liderazgo-y-Satisfaccion-en-el-Trabajo-Vale-la-Pena-Estudiarlos.pdf
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5X Short. Published by Mindgarden, Inc.
- Becerra, L. (2021). *Las 11 estrategias de liderazgo que proponen 103 CEO de las principales empresas*. Obtenido de LR La República: <https://www.larepublica.co/empresas/las-11-estrategias-de-liderazgo-que-proponen-103-ceo-de-las-principales-empresas-del-pais-3023453>
- Bolívar, A. (2000). *EL LIDERAZGO COMPARTIDO SEGÚN PETER SENGE*. Obtenido de ICE de la Universidad de Deusto: https://www.researchgate.net/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/link/5709da9708aed09e916f9ad3/download
- Borda Pérez, M. (2013). *El proceso de investigación: Visión general de su desarrollo*. Obtenido de Editorial Universidad del Norte: <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0m1v>
- Castro, A. (Buenos Aires Argentina de 2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo*. Obtenido de Editorial Paidós: <http://201.159.222.99/bitstream/datos/7667/1/13496.pdf>

- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2010). *Liderazgo y el éxito de la Gestión Administrativa*. Recuperado el 17 de 2 de 2021, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewarticle/526/1280>
- Ceferino, L. A. (2016). *Nuevo Modelo de Liderazgo que beneficiara a Gestión Humana: Con énfasis en clima Laboral y procesos de seleccion en las empresas privadas de Colombia*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20modelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiar%C3%A1%20a%20gesti%C3%B3n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. México. Quinta Edición: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2001). *Adminsitración de recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Coaching Toptenms. (2018). *Breve Historia del Liderazgo*. Obtenido de http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf
- Cuesta, A. (2020). *Gestión el Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá. Colombia: Ecoe Ediciones. 468 pág.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores. México. Obtenido de Thomson Editores. México.
- Daft, R., & Lane, P. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México D.F: Cengage learning.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>.
- Fiduciaria de Occidente. (s.f.). *Responsabilidad Social*. Obtenido de Colaboradores: <https://www.fiduoccidente.com/nosotros>
- Fundación Liderazgo y Democracia. (2016). *ANÁLISIS ENCUESTA DE CULTURA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN COLOMBIA*. Obtenido de Centro de Liderazgo Público (CLP): <https://fundacionlyd.org/noticias/166-analisis-encuesta-de-cultura-de-liderazgo-publico-en-colombia>

- Gómez, A. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Pensamiento & Gestión, núm. 24, julio,. 157-194 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Guelmes, E. L., & Nieto, L. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. Obtenido de Revista Universidad y Sociedad, 7(1), 23-29.:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es
- Guirado, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*. Universidad Católica de Murcia. Murcia .España:
<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2XUc5kAoxQM%3D>.
- Hernández, R., & Fernández, C. &. (2003). *Metodología de la investigación*. Obtenido de 3. ed. México D.F.: McGraw-Hill. 705 pp.
- Hugas, J. (2015). *Modelo integrador de programas de desarrollo de liderazgo LDP*. Obtenido de Universidad de Girona: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/11820/tjhs1de1.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Huilcapi-Masacón, M. R., Castro-López, G. A., & Jácome-Lara, G. A. (2017). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Revista Científica. Vol. 3, núm. 2, marzo, 2017, pp. 311-333:
<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>.
- Ingenio Empresa. (s.f). *Cómo hacer un Análisis Pestel*.
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial Mc Graw Hill. .
- Korn/Ferry International. (2011). *El Liderazgo Corporativo se mueve en la dirección correcta, marca cifras sin precedentes en el primer trimestre de 2011 del Índice de Confianza en el Liderazgo de Korn/Ferry*. Obtenido de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-liderazgo-corporativo-se-mueve-en-la-direccion-correcta-marca-cifras-sin-precedentes-en-el-primer->

trimestre-de-2011-del-indice-de-confianza-en-el-liderazgo-de-kornferry-123214773.html

- Kuijk, A. (2018). *Teoría de los Dos Factores*. Obtenido de <https://www.toolshero.es/psicologia/teoria-de-los-dos-factores/>
- León, R. A. (2001). *Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- López Más, J. (2005). *MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG*. Gestión En El Tercer Milenio, 8(15), 25-36.: <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>.
- Madrigal, M. (2017). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: CONCEPTOS BÁSICOS COMO MARCO PARA LA INVESTIGACIÓN*. Ciencia y Sociedad, vol. 42, núm. 1, pp. 111-124: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/870/87050902009/html/index.html>.
- Mercer. (2015). *DESARROLLO DEL LIDERAZGO, PRIORIDAD PARA EL 74% DE LAS EMPRESAS DE AL*. Obtenido de Mercer LLC: <https://www.latam.mercer.com/newsroom/liderazgo-prioridad-para-el-74-porciento-de-las-empresas.html>
- Morales-Ruiz, J. (2009). Formación integral y profesionalismo médico: una propuesta de trabajo en el aula. *Educación Médica*, 12(2), 73-82. Recuperado el 17 de 2 de 2021, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1575-18132009000300003
- Pasquali, M. (2020). *Los países más innovadores de América Latina*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/>
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.
- Revista Semana. (2020). *Radiografía del liderazgo en Colombia*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/radiografia-del-liderazgo-en-colombia/202019/>

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Rodríguez-Jaume, M. (2008). *Técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas en criminología*.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/8149/1/Cuantitativo_el%20cuestinario.pdf.
- Rozo Mogollón, S. M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. . Avances en Enfermería, 28(2), 62-72.: Recuperado a partir de
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380>.
- Sectorial. (2019). *Estos son los Líderes más Innovadores según Forbes*. Obtenido de
<https://www.sectorial.co/informativa-hardware-y-software/item/259290-estos-son-los-l%C3%ADderes-m%C3%A1s-innovadores-seg%C3%BAn-forbes>
- Solano, R. (2005). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Interoceánicas S.A. Pag 208.
- Stoner, J., & Freeman, R. E. (2007). *Administración*. México: Editorial Pearson. Sexta Edición.
- Suárez, R., & Flor, P. (2020). *Neuroliderazgo: Simulación de un escenario como parte del proceso de Selección Organizacional*. Revista Espacios:
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410817.html>.
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). *TOMA DE DECISIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO: ESTUDIO EN MEDIANAS EMPRESAS*.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88046587003/html/index.htm>

Anexos

Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID-S) Protocolo de administración

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón..... Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED percibe de su Superior. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 4 es intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en dónde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Morales y Molero (1995). Cuestionario de estilos de Liderazgo.
<https://docureader.com/book/kwlyqpnxv5p/cuestionario-de-estilos-de-liderazgo-celid-a-protocolo-de-administraci%C3%B3n>

Anexo

**Cuestionario de estilos de liderazgo
(CELID-A)
Protocolo de administración**

Apellido:.....
 Nombres:.....
 Edad: Sexo: Varón..... Mujer..... (marcar con una cruz)
 Fecha:.....

Instrucciones: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 4 es intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entro lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad de aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario inducir ningún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Morales y Molero (1995). Cuestionario de estilos de Liderazgo.
<https://docureader.com/book/kwlylyqpnxv5p/cuestionario-de-estilos-de-liderazgo-celid-a-protocolo-de-administraci%C3%B3n>