



**Estímulo a la innovación  
organizacional: Propuesta de  
prácticas desde la perspectiva del  
liderazgo transformacional**

**Juana Cecilia Sánchez Garay**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Negocios - MBA  
Bogotá, Colombia  
2021

# **Estímulo a la innovación organizacional: Propuesta de prácticas desde la perspectiva del liderazgo transformacional**

**Juana Cecilia Sánchez Garay**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Negocios**

**Director:**

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

**Modalidad:**

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Bogotá, Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi madre por ser mi apoyo incondicional y enseñarme que la vida se afronta con resiliencia y amor. A la memoria de mi padre, su ejemplo y enseñanzas perdurarán por siempre.

En todas las actividades es saludable, de vez en cuando, poner un signo de interrogación sobre aquellas cosas que por mucho tiempo se han dado como seguras.

Bertrand Rusell

## Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a Natalia Mikhailova COO de Aon Risk Services Colombia, quien otorgó todo su apoyo y disposición al brindar la información necesaria y relevante para el desarrollo de la presente investigación. Sus ideas y estilo de liderazgo han sido muy enriquecedores y una gran herramienta como inspiración para la construcción y aporte investigativo realizado.

## Resumen

Steve Jobs en sus múltiples conferencias indicaba que lo que distinguía a un líder de los demás era su capacidad de innovación, bajo esta premisa se percibe que las organizaciones han interiorizado esta filosofía convirtiéndola en un punto de alta relevancia dentro de su planeación estratégica, la cual permitirá la adaptación de los cambios constantes del mercado originados ante la globalización y nuevas tecnologías, haciéndola tangencialmente posible a través de su recurso humano.

Bajo este contexto, el principal objeto de la presente investigación es identificar las acciones que deben ejecutar los líderes en sus equipos de trabajo para fomentar un ambiente creativo, por lo que en primera instancia se realizará una revisión teórica sobre la importancia que tienen los líderes en la promoción de una cultura de innovación organizacional, evidenciando los rasgos y actitudes que deben poseer para promover una cultura al cambio orientada al aprendizaje organizacional cimentado en la teoría del Liderazgo Transformacional. Por otro lado, se identificarán algunas acciones recurrentes por parte de los líderes en la práctica empresarial que pueden limitar el proceso de creatividad e innovación ante la percepción que generan en sus equipos de trabajo y la postura de los líderes ante estas situaciones, validando la alineación de criterios y la causa de dichas situaciones.

De igual forma, mediante un estudio estadístico y de regresión lineal se permitirá demostrar puntualmente cuales son las variables que al estar inmersas en el liderazgo transformacional generan un efecto directo en la promoción de la innovación organizacional, deduciendo las herramientas que pueden utilizar los líderes para estimular la innovación en los equipos, evidenciando el equilibrio que debe existir entre otorgar comunicación coherente y abierta, fomentar la integración de equipos de trabajo para el intercambio de ideas, propender al empoderamiento de las personas junto con pensar en el bienestar de las mismas. Partiendo de los

hallazgos del estudio realizado, la presente investigación pretende otorgar un proceso de auto-reflexión en los líderes y sus equipos que permita detectar de manera oportuna las barreras que se pueden presentar en el proceso de innovación desde la ejecución de liderazgo, para así implementar planes de acción que propendan a la conformación de equipos que aporten valor a la organización y a los consumidores finales, lo cual se traducirá en una mayor competitividad.

**Palabras clave:** Innovación organizacional, estímulo intelectual, liderazgo transformacional, seguidor.

## Abstract

Steve Jobs in his multiple conferences indicated that what distinguished a leader from others was his capacity for innovation, under this premise it is well known that organizations have internalized this philosophy, making it a point of high relevance within their strategic planning, being innovation is the starting point for adapting to constant market changes caused by globalization and new technologies, making it tangentially possible through its human resources.

Under this context, the main purpose of this research is to identify the actions that leaders must execute in their work teams to promote a creative environment, so in the first instance a theoretical review will be carried out on the importance of leaders in the promotion of a culture of organizational innovation, showing the traits and attitudes that they must possess to promote a culture of change oriented to organizational learning based on the theory of Transformational Leadership. On the other hand, some recurring actions will be identified by leaders in business practice that can limit the creativity and innovation process according to the perception of the team members and the position of the leaders in these situations, validating the criteria alignment and the cause of previous situations.

Likewise, through a statistical study and linear regression, the research will allow to show punctually which are the transformational leadership variables that generate a direct effect in the promotion of organizational innovation, deducing the tools that leaders can use to stimulate innovation in their work teams, evidencing the balance that must exist between providing coherent and open communication, fostering the integration of work teams for the exchange of ideas, promoting the empowerment of people and thinking about their well-being. Based on the findings of the study carried out, this research will generate a process of self-reflection in the leaders and work teams, which will help to detect in a timely manner the barriers that may arise in the innovation process from the leadership, to later implement action plans that

---

tend to create teams that add value to the organization and end consumers, which will translate into greater competitiveness.

**Keywords:** Organizational innovation, intellectual stimulation, transformational leadership, follower.

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. OBJETIVOS.....	21
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCO DE REFERENCIA.....	24
4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO .....	24
4.1. FOMENTO A LA INNOVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ...	31
4.1.1. <i>Fomento de la innovación a través de la gestión del Conocimiento</i> .....	31
4.1.2. <i>Relación entre innovación y dimensiones del liderazgo transformacional</i> ...	36
4.1.3. <i>Barreras a la gestión del conocimiento y liderazgo</i> .....	48
5. HIPÓTESIS.....	53
6. METODOLOGÍA.....	54
6.1. ENFOQUE, DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE O TIPO DE ESTUDIO .....	54
6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	55
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59
6.4. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS PARA LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	60
7. TRABAJO DE CAMPO .....	61
7.1. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO V DE AIKEN .....	62
7.1.1. <i>Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario integrantes equipos de trabajo</i> 63	
7.1.2. <i>Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario Líderes de Equipos</i> .....	64
7.2. RECOLECCIÓN DE DATOS .....	65
7.2.1. <i>Cuestionario Integrantes equipos de trabajo</i> .....	65
7.2.2. <i>Cuestionario Líderes de equipos</i> .....	98
7.3. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO .....	119
7.3.1. <i>Confiabilidad de la muestra</i> .....	119
7.3.2. <i>Validación distribución de la muestra</i> .....	121
7.3.3. <i>Prueba de Correlación</i> .....	123
7.3.4. <i>Regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios</i> .....	127
7.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	136
7.4.1. <i>Influencia idealizada</i> .....	140
7.4.2. <i>Motivación inspiracional</i> .....	144
7.4.3. <i>Consideración individual</i> .....	147
7.4.4. <i>Carisma</i> .....	149

---

<b>8.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>153</b>
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>163</b>
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>166</b>
<b>A.</b>	<b>ANEXO. ENCUESTA EQUIPOS DE TRABAJO .....</b>	<b>176</b>
<b>B.</b>	<b>ANEXO. ENCUESTA LÍDERES .....</b>	<b>184</b>
<b>C.</b>	<b>ANEXO. MATRIZ VARIANZA Y MEDIA ENCUESTA EQUIPOS .....</b>	<b>188</b>
<b>D.</b>	<b>ANEXO. MATRIZ CORRELACIÓN RHO SPEARMAN.....</b>	<b>192</b>

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL LATINOAMÉRICA 2019.....	16
FIGURA 2 HISTÓRICO ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL COLOMBIA 2010-2019 .....	16
FIGURA 3 RESULTADOS PILARES COMPETITIVIDAD COLOMBIA 2019 .....	17
FIGURA 4 RELACIÓN CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD .....	33
FIGURA 5 PILARES DEL LIDERAZGO ÉTICO .....	37
FIGURA 6 MODELO DE PERCEPCIÓN, ANÁLISIS Y USO DE LA INFORMACIÓN .....	44
FIGURA 7 ORGANIGRAMA VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES AON RISK SERVICES COLOMBIA .....	59
FIGURA 8 RESULTADOS DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA - EQUIPOS .....	67
FIGURA 9 RESULTADOS CAPACIDAD DE ENTUSIASMAR - EQUIPOS.....	68
FIGURA 10 RESULTADOS RESILIENCIA - EQUIPOS .....	68
FIGURA 11 RESULTADOS GENERAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD - EQUIPOS .....	70
FIGURA 12 RESULTADOS RESPETO - EQUIPOS.....	71
FIGURA 13 RESULTADOS VISIÓN - EQUIPOS .....	72
FIGURA 14 RESULTADOS ORGULLO ORGANIZACIONAL - EQUIPOS .....	74
FIGURA 15 RESULTADOS DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL - EQUIPOS .....	75
FIGURA 16 RESULTADOS OPTIMISMO - EQUIPOS .....	76
FIGURA 17 RESULTADOS RETROALIMENTACIÓN - EQUIPOS.....	77
FIGURA 18 RESULTADOS INTEGRACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO - EQUIPOS .....	78
FIGURA 19 RESULTADOS EMPODERAMIENTO - EQUIPOS .....	80
FIGURA 20 RESULTADOS COMPROMISO - EQUIPOS .....	82
FIGURA 21 RESULTADOS DIMENSIÓN ESTÍMULO INTELLECTUAL - EQUIPOS .....	83
FIGURA 22 RESULTADOS RACIONALIDAD E INTELIGENCIA - EQUIPOS .....	84
FIGURA 23 RESULTADOS GENERAR NUEVAS IDEAS - EQUIPOS .....	87
FIGURA 24 RESULTADOS RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD – EQUIPOS.....	89
FIGURA 25 RESULTADOS DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL - EQUIPOS .....	90
FIGURA 26 RESULTADOS ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA - EQUIPOS .....	91
FIGURA 27 RESULTADOS HACER ÉNFASIS A LAS NECESIDADES - EQUIPOS .....	93
FIGURA 28 RESULTADOS APOYO - EQUIPOS.....	94
FIGURA 29 RESULTADOS DIMENSIÓN CARISMA - EQUIPOS .....	94
FIGURA 30 RESULTADOS TOLERANCIA A LOS ERRORES - EQUIPOS .....	95
FIGURA 31 RESULTADOS PRUDENCIA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS - EQUIPOS.....	96
FIGURA 32 RESULTADOS INTELIGENCIA EMOCIONAL – EQUIPOS.....	98
FIGURA 33 RESULTADOS CAPACIDAD DE ENTUSIASMAR - LÍDERES .....	101
FIGURA 34 RESULTADOS GENERAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD - LÍDERES .....	102
FIGURA 35 RESULTADOS VISIÓN - LÍDERES .....	103
FIGURA 36 RESULTADO ORGULLO ORGANIZACIONAL - LÍDERES.....	104
FIGURA 37 RESULTADOS RESILIENCIA - LÍDERES .....	104
FIGURA 38 RESULTADOS OPTIMISMO - LÍDERES .....	106
FIGURA 39 RESULTADOS COMPROMISO - LÍDERES .....	106
FIGURA 40 RESULTADOS INTEGRACIÓN EQUIPOS DE TRABAJO - LÍDERES .....	107
FIGURA 41 RESULTADOS EMPODERAMIENTO - LÍDERES.....	108

<b>FIGURA 42 RESULTADOS RETROALIMENTACIÓN - LÍDERES .....</b>	<b>109</b>
<b>FIGURA 43 RESULTADOS RACIONALIDAD E INTELIGENCIA - LÍDERES.....</b>	<b>110</b>
<b>FIGURA 44 RESULTADOS GENERAR NUEVAS IDEAS - LÍDERES .....</b>	<b>112</b>
<b>FIGURA 45 RESULTADOS RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD - LÍDERES .....</b>	<b>113</b>
<b>FIGURA 46 RESULTADOS ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA - LÍDERES.....</b>	<b>115</b>
<b>FIGURA 47 RESULTADOS HACER ÉNFASIS A LAS NECESIDADES - LÍDERES.....</b>	<b>115</b>
<b>FIGURA 48 RESULTADOS APOYO - LÍDERES .....</b>	<b>116</b>
<b>FIGURA 49 RESULTADOS TOLERANCIA A LOS ERRORES - LÍDERES .....</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 50 RESULTADOS PRUDENCIA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS - LÍDERES .....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 51 RESULTADOS INTELIGENCIA EMOCIONAL - LÍDERES.....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 52 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES A INVESTIGAR .....</b>	<b>121</b>
<b>FIGURA 53 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS DIMENSIONES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON ESTÍMULO INTELECTUAL .....</b>	<b>127</b>
<b>FIGURA 54 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS DE LA VARIABLE RACIONALIDAD E INTELIGENCIA CONTRA LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>129</b>
<b>FIGURA 55 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS VARIABLE RACIONALIDAD E INTELIGENCIA CON VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>130</b>
<b>FIGURA 56 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS DE LA VARIABLE GENERAR NUEVAS IDEAS CONTRA LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>131</b>
<b>FIGURA 57 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS VARIABLE GENERAR NUEVAS IDEAS CON VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>132</b>
<b>FIGURA 58 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS DE LA VARIABLE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD CONTRA LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....</b>	<b>134</b>
<b>FIGURA 59 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN REGRESIÓN LINEAL MÍNIMOS CUADRADOS VARIABLE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD CON VARIABLES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....</b>	<b>135</b>

## Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
TABLA 1 BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	50
TABLA 2 RELACIÓN DE VARIABLES A EVALUAR EN INVESTIGACIÓN .....	56
TABLA 3 ESCALA DE CALIFICACIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	62
TABLA 4 RESULTADOS COEFICIENTE V - AIKEN CUESTIONARIO INTEGRANTES EQUIPOS DE TRABAJO ....	64
TABLA 5 RESULTADOS COEFICIENTE V - AIKEN CUESTIONARIO LÍDERES DE EQUIPOS .....	65
TABLA 6 DETALLES TÉCNICOS INVESTIGACIÓN – CUESTIONARIO EQUIPOS DE TRABAJO .....	66
TABLA 7 RESULTADO GENERAL ENCUESTA EQUIPOS DE TRABAJO POR DIMENSIONES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	66
TABLA 8 DETALLES TÉCNICOS INVESTIGACIÓN - CUESTIONARIO LÍDERES DE EQUIPOS .....	99
TABLA 9 RESULTADO GENERAL ENCUESTA LÍDERES DE EQUIPOS POR DIMENSIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL .....	100
TABLA 10 RESULTADOS DIMENSIÓN INFLUENCIA IDEALIZADA - LÍDERES .....	100
TABLA 11 RESULTADOS DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL - LÍDERES .....	105
TABLA 12 RESULTADOS DIMENSIÓN ESTÍMULO INTELLECTUAL - LÍDERES.....	109
TABLA 13 RESULTADOS DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL - LÍDERES .....	114
TABLA 14 RESULTADOS DIMENSIÓN CARISMA - LÍDERES .....	116
TABLA 15 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS UTILIZADOS EN EL PROGRAMA SPSS PARA EL INSTRUMENTO .....	120
TABLA 16 TABLA COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH.....	120
TABLA 17 RESUMEN ESTADÍSTICO ENCUESTA EQUIPOS DE TRABAJO .....	121
TABLA 18 PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV .....	122
TABLA 19 RELACIÓN FUERTE Y PERFECTA (CORRELACIÓN) ENTRE LAS VARIABLES DE ESTÍMULO INTELLECTUAL Y VARIABLES LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	125
TABLA 20 VARIABLES DE LIDERAZGO A POTENCIALIZAR PARA LA PROMOCIÓN DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL .....	152
TABLA 21 PROPUESTA DE PRÁCTICAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN .....	158
TABLA 22 ANEXO A.....	176
TABLA 23 ANEXO B.....	184
TABLA 24 ANEXO C.....	188
TABLA 25 ANEXO D.....	192

# 1. Introducción

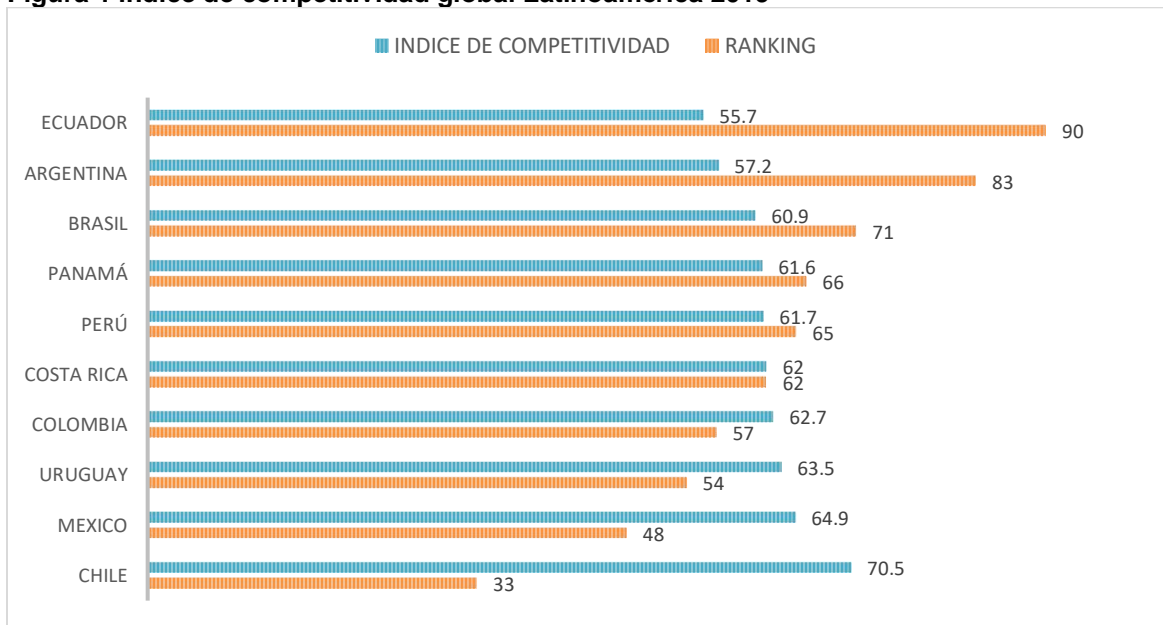
Al encontrarnos inmersos en un mundo globalizado, competitivo y con presencia de nuevas tecnologías, presentando constantes cambios de preferencias en los consumidores bajo un ambiente de incertidumbre y turbulencia, las organizaciones cada vez más se encuentran presionadas a brindar soluciones, servicios y productos diferenciadores, que aporten experiencias y valor agregado a sus clientes, siendo más competitivos para así sobrevivir a los agresivos rivales globales y locales.

Para lograr lo anterior, es indispensable que las organizaciones tengan una característica diferenciadora y que representen una ventaja competitiva, esto se logra a través de los elementos de creatividad e innovación, los cuales son de gran importancia en el desarrollo de la actividad empresarial y apoya su perdurabilidad en el tiempo. La cuarta revolución industrial ha sumergido a las organizaciones en un entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) donde deben responder con una estrategia que tienda a un ambiente de cambio dinámico, lo cual se hace a través de la innovación. (Sung & Kim, 2021)

Al validar cómo se encuentra la competitividad de Colombia frente a otros países en cuanto a la utilización óptima de sus recursos y capacidades para otorgar a la sociedad el mejor nivel de prosperidad, el Foro Económico Mundial evalúa el Índice de Competitividad Global, que como se muestra en la Figura 1 para el 2019, Colombia ocupó el puesto 57 de 141 países analizados, que al compararlo con las posiciones para Latinoamérica, ocupó el cuarto lugar de la región por debajo de Chile, México y Uruguay (World Economic Forum, 2019). Cómo se evidencia en el Figura 2, en la última década, Colombia no ha mostrado un cambio sustancial ni

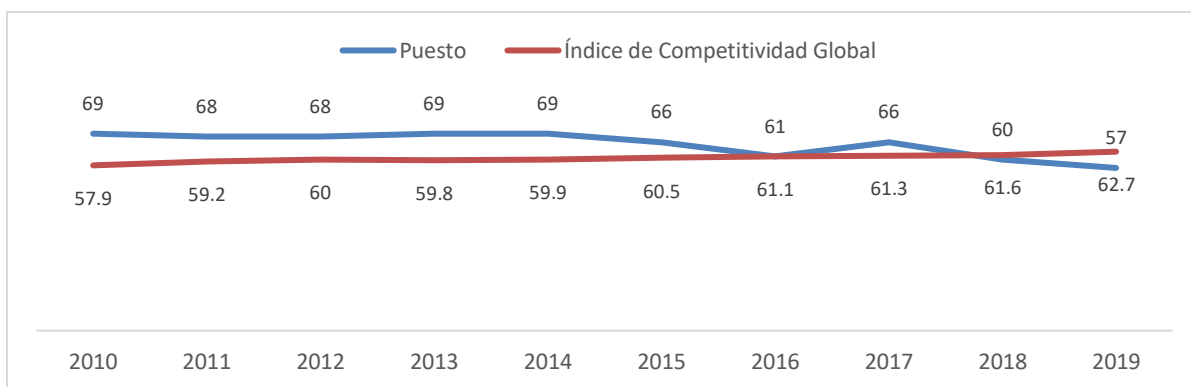
mejora escalonada representativa, situación que se deduce porque aunque Colombia ha mejorado, no ha sido al mismo ritmo en comparación a los otros países evaluados persistiendo como una economía emergente y en desarrollo. (World Economic Forum, 2021)

**Figura 1 Índice de competitividad global Latinoamérica 2019**



**Fuente:** (World Economic Forum, 2019)

**Figura 2 Histórico Índice de competitividad global Colombia 2010-2019**

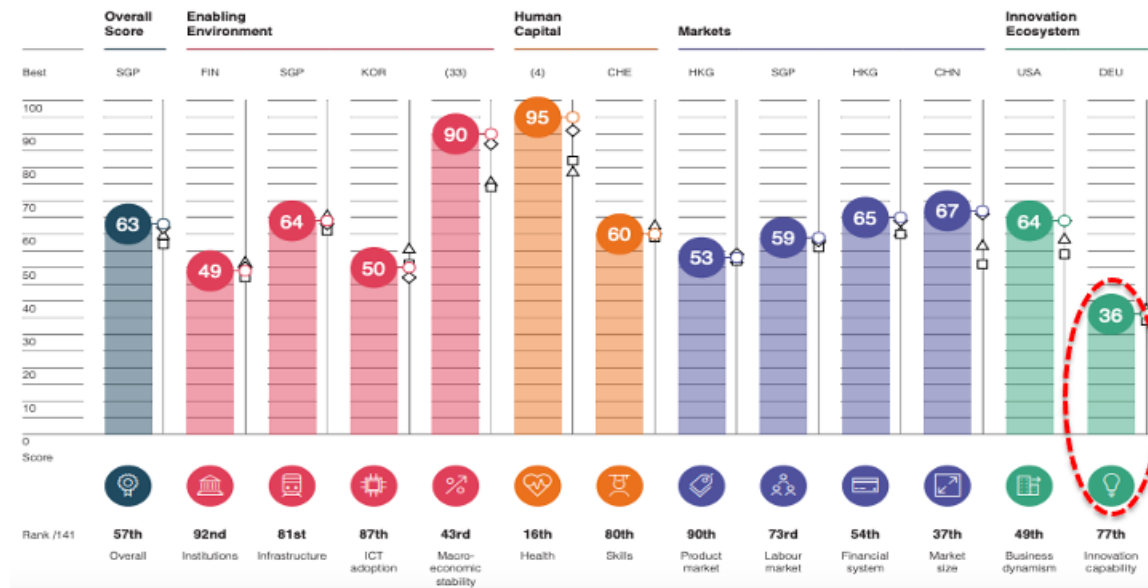


**Fuente:** (World Economic Forum, 2021)

Al revisar los pilares que componen la medición realizada por el Foro Económico Mundial para calcular el Índice de Competitividad Global para el 2019, en la Figura

3 se encuentra que Colombia tiene el resultado más bajo en cuanto a la Capacidad de Innovación, ocupando el puesto 77 de los 141 países evaluados.

**Figura 3 Resultados pilares competitividad Colombia 2019**



**Fuente:** Tomado de (World Economic Forum, 2019)

Aunque el Estado tiene una alta responsabilidad por mejorar la competitividad del país en cuanto a temas de calidad de educación, inversión en infraestructura, debida regulación de las instituciones, política fiscal y monetaria, inversión en investigación, entre otras variables; las grandes, medianas y pequeñas empresas tienen la responsabilidad social de ser más competitivas para impulsar al país y garantizar su sostenibilidad, lo cual se realiza a través del liderazgo que ejerzan para desarrollar la habilidad de la innovación en todos sus integrantes.

De acuerdo con Michael Porter, la competitividad de la industria y de la economía de una nación depende de la capacidad de innovar y generar una mejora constante con ayuda de la gestión del capital humano, lo cual promoverá una ventaja competitiva (Porter, 1993). En ese orden de ideas, la innovación para las organizaciones es un pilar fundamental que permite su evolución, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo, por lo que fomentarla implica disciplina por parte de

los líderes para desarrollar aptitudes y competencias en los integrantes, generando un proceso de aprendizaje y mejora continua.

Se entiende como liderazgo aquella competencia que tiene un individuo para influir sobre las actividades de un grupo organizado con el fin de obtener unos objetivos específicos (Rauch & Behling, 1984) a través del despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores (Burns, 1978), promoviendo un esfuerzo voluntario y colectivo (Jacobs & Jaques, 1990) que dará paso a un proceso de cambio evolutivo adaptativo (Shein, 1992)

En 1978, se introduce el concepto de liderazgo transaccional donde se indica que hay un intercambio entre el líder y los seguidores mostrando una relación costo beneficio, al percibir una remuneración a cambio de la realización de un trabajo, donde se cumplían en doble vía las obligaciones contractuales mediante el establecimiento de objetivos, seguimiento a su cumplimiento y medición constante. En este modelo, el líder realiza prácticas tales como promesas, recompensas, amenazas y castigos, de acuerdo con el desempeño y resultados que obtenga el seguidor. Este estilo de liderazgo genera altos niveles de estrés entre los seguidores por el castigo que se puede recibir si no se alcanzan los objetivos propuestos.

Posterior a esto, surge el concepto de liderazgo transformacional como un proceso en el cual se induce a los colaboradores de las organizaciones a interiorizar una concientización sobre proceso de cambio que se expresa mediante un mayor compromiso y rendimiento de sus actividades más allá de lo esperado, gracias al vínculo existente entre el líder-seguidor que motiva la transformación de valores y actitudes, pasando del interés individual al interés colectivo, evidenciando una transformación organizacional y de impacto social (Bass B. , 1985), donde se demuestra que pensar en bienestar del colaborador generará su compromiso, lo cual contribuirá positivamente en el resultado colectivo.

Dentro de los elementos de liderazgo, el estímulo intelectual se encuentra directamente relacionado con el aprendizaje organizacional, en donde a través de las experiencias adquiridas, las organizaciones desarrollan la capacidad de mantener o mejorar los resultados bajo el efecto que genera el líder en el estímulo

de habilidades, percepciones y relaciones lo cual se traduce en adquisición de conocimiento de los diferentes integrantes de la organización que, al asimilar los resultados, recurren a la creatividad para proponer mejoras. Bajo este concepto, se crea una visión compartida de la innovación, en donde el líder irradia y comunica la imagen de lo que se quiere crear en la organización en un futuro para alcanzar una meta, promoviendo la identidad, conciencia y aceptación, alineando la formación de los miembros de la firma (Senge, 2010).

Por lo anterior, la innovación organizativa se convierte así en un proceso fundamental que promueve flujos de conocimiento y creatividad para desarrollar competencias que permitan alcanzar los resultados esperados, promoviendo la mejora constante que finalmente se reflejará en una ventaja competitiva sostenible (Nonaka & Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese Company create the Dynamics of Innovation*, 1995).

En este orden de ideas, el presente trabajo tiene por objeto identificar las mejores prácticas que deben ejecutar los líderes de las organizaciones para motivar en sus integrantes el espíritu innovador el cual permita dar paso a la creación de soluciones y mejoras continuas que promuevan la optimización de procesos junto con la generación de ofertas innovadoras y de valor a los clientes, lo cual se traducirá en una mayor competitividad organizacional.

De acuerdo con este planteamiento, se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas que deben ejecutar los líderes para promover la capacidad de innovación en las organizaciones?

Partiendo de lo anterior, en el presente documento se desarrollará en primera instancia el marco de referencia el cual tiene por objeto sustentar teóricamente algunos de los diferentes modelos que soportan las dimensiones del liderazgo transformacional que propenden a la innovación, mostrando así mismo las barreras existentes que se presentan en la gestión del conocimiento desde la perspectiva del liderazgo las cuales impiden generar un proceso de innovación organizacional. Posteriormente, se plantearán las hipótesis que fundamentan la presente

---

investigación, las cuales serán resueltas mediante el diseño metodológico que mostrará los hallazgos de la muestra realizada en la empresa del sector asegurador Aon Risk Services Colombia Corredores de Seguros, específicamente en la Vicepresidencia de Operaciones, para así tener un ejemplo práctico de la vida real en donde el instrumento a ejecutar permitirá validar la pregunta de investigación y otorgar las debidas conclusiones que pueden llevarse a la práctica para empresas de diversas industrias.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Plantear prácticas que promuevan el liderazgo transformacional con un enfoque hacia la promoción de la innovación organizacional.

### 2.2. Objetivos específicos

- ◇ Buscar en la literatura los tipos de liderazgo orientados al fomento de la innovación organizacional.
- ◇ Identificar las barreras que se presentan en las organizaciones para generar y ejecutar propuestas de innovación.
- ◇ Evaluar las mejores prácticas que deben ejecutar los líderes, encaminadas a la competitividad de las organizaciones.
- ◇ Proponer herramientas para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las organizaciones orientado al fomento de innovación

### 3. Justificación

Se indica que una organización del futuro debe ser altamente flexible, con capacidad de visualizar los cambios que se avecinan y pueda tomar las acciones para preverlos, convirtiéndose en una organización camaleónica bajo criterios de gran flexibilidad, conformación de equipos de trabajo excelentes, desarrollo de competencias, compromiso del personal y respeto por la diversidad. (Miller, 1998)

Bajo este contexto, el liderazgo organizacional es en un pilar fundamental donde los líderes deben identificar las necesidades individuales humanas enfocadas a la autorrealización, crecimiento personal y autoestima de los integrantes de su equipo, para canalizar su compromiso con las metas grupales, generando un desempeño superior al esperado, lo cual permitirá transformar seguidores en futuros líderes que por iniciativa propia se autorregulen, auto controlen, propongan mejoras y se encuentren motivados a realizar y hacer cada día mejor sus labores mediante una orientación al desarrollo, estímulo de la comunicación grupal, delegación de actividades y reto intelectual, transformando así el comportamiento colectivo (Bass B. , 1985), alcanzando metas cada vez más retadoras y exigentes de manera natural.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como propósito identificar los elementos ideales de liderazgo organizacional que se deben utilizar para fomentar la innovación en las organizaciones y realizar una contribución teórica sobre las herramientas y prácticas necesarias que requieren los líderes del futuro para incursionar a las organizaciones hacia una cultura de innovación que les permita ser competitivos y sostenibles, junto con las barreras existentes que impiden alcanzarlo, con el fin de detectarlas a tiempo y no caer en círculos viciosos de

improductividad y pérdida de conocimiento que se verán reflejados en un mediano y largo plazo en el desempeño, afectando la visión organizacional.

La justificación metodológica se fundamentará mediante análisis de información descriptivo e inductivo, realizado a líderes de área de una multinacional que tiene por objeto el Corretaje de Seguros, con el fin de identificar cuáles características en el liderazgo limitan o fomentan su sentido a innovar, junto con reflexiones y conclusiones sobre los aspectos a mejorar de las organizaciones en cuanto a estilos de liderazgo que promuevan esta capacidad.

## 4. Marco de referencia

Con el fin de contextualizar la temática a tratar, en primera instancia se considera importante realizar un recuento teórico sobre conceptos de liderazgo y sus principales vertientes teóricas acordes con los tipos de dirección y reacciones de los seguidores, para introducir el concepto de Liderazgo Transformacional sobre el cual está enfocado el presente estudio.

### 4.1. Conceptualización de liderazgo

Elton Mayo como principal exponente de la Teoría de las Relaciones Humanas, entre los años 1924 y 1927 realizó su trabajo experimental en la planta Hawthorne de la empresa Western Electric, el cual inicialmente se enfocó en la mejora de iluminación, montaje de relevadores y perfeccionamiento del sistema de cableado para generar un incremento en la eficiencia de la planta, sin embargo, este dio un giro significativo al evidenciar que la mejora de la productividad va directamente relacionada con la “motivación de los colaboradores”, demostrando los siguientes aspectos importantes dentro las organizaciones para fomentar su rendimiento: (Arango Henao, 2011) (Hanna, 2019) (Chiavenato, 2004)

- Creación de espíritu de equipos de trabajo basados en la cooperación.
- Mejora en la supervisión al manejar un liderazgo de conexión, orientación y seguimiento con los trabajadores.
- Generación de vínculos emocionales entre los trabajadores que contribuyen con la productividad.
- Comportamiento y actitud laboral de los trabajadores influenciada por su entorno social externo e interno.

- Patrones y normas sociales que inducen al comportamiento de los trabajadores bajo la evaluación grupal y reconocimiento otorgado.
- La monotonía en el trabajo afecta negativamente la actitud del trabajador, reduciendo su satisfacción y su eficiencia laboral.
- Las emociones cobran importancia en la eficiencia laboral, por lo que las empresas deben estar en la capacidad de satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de sus trabajadores.

La investigación de Mayo muestra que la generación de sistemas sociales dentro de las organizaciones propician una mayor productividad gracias a la creación de equipos eficientes y supervisión adecuada, rezagando el pensamiento teórico que fundamentaba que el trabajador solo realizaba su labor por la obtención de un salario (Hanna, 2019), evidenciando así la relevancia que ejerce el liderazgo en la salud y productividad de las organizaciones al influir en el comportamiento grupal bajo habilidades de comunicación, generación de motivación, fomento de relaciones inter-personales y conocimiento de orientación grupal (Barley & Kunda, 1992)

Se entiende el liderazgo como aquella aptitud que posee un individuo para influir en un grupo de personas y direccionarlos hacia el logro de unos objetivos y visión definida (Robbins & Judge, 2009). Esta influencia se clasifica en dos tipos:

- Formal: Existe una posición de jerarquía dentro de una organización, donde el líder posee una escala de mando.
- No sancionado: Capacidad de influir en los individuos por aceptación, independiente de la estructura organizacional.

Por lo anterior, se muestra que el liderazgo organizacional es necesario bajo los siguientes aspectos: (Chiavenato, 2004)

- a) Influir en el personal, en donde mediante comunicación se orienta a los individuos a la obtención de objetivos específicos.
- b) Reducir la incertidumbre grupal estabilizando las perturbaciones presentadas en la labor mediante la toma de decisiones.

- c) Generar relaciones entre líderes y subordinados para mantener un equilibrio de sus necesidades.
- d) Identificar las condiciones de cada situación y las características personales de líder y los subordinados, generando un liderazgo único.

Dentro de las fuentes teóricas, se encuentran cuatro grandes enfoques que describen los tipos de liderazgo, los cuales se describen a continuación:

1. Teoría de los rasgos: Esta corriente se fundamenta en la “Teoría del Gran Hombre” propuesta por el historiador Thomas Carlyle donde su premisa fundamental es “los líderes nacen, no se hacen”. A través de su narrativa muestra como los grandes líderes reconocidos a través de la historia como Mahoma, Abraham Lincoln, Galileo Galilei, Lutero, Napoleón, Alejandro Magno, Shakespeare, entre otros contaban con unos atributos especiales innatos como la inteligencia, sabiduría, entusiasmo, determinación, carisma, valentía, persuasión y disciplina, que eran potencializados y brindaban mayores oportunidades si conjuntamente contaban con recursos económicos, políticos y culturales, aunque no era un condicional para su éxito alcanzado. (Carlyle, 1941)

En 1948, Ralph Stogdill publica una encuesta realizada a 13 empresas en la cual ilustra los factores personales asociados a los líderes, que surgen desde su nacimiento identificados por rasgos físicos, psicológicos o sociológicos, los cuales facilitan el éxito para la ejecución de su rol en las organizaciones. Así, bajo este estudio se identifican las siguientes características y cualidades personales asociadas a los líderes que son criterios diferenciadores con respecto a las otras personas: (Stogdill, 1948)

- Inteligencia y nivel educativo
- Capacidad de dirección, decisión y priorización
- Vitalidad física y resistencia
- Iniciativa, valentía y confianza
- Comprensión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones.

- Necesidad de logro

2. Enfoque de comportamiento: Esta teoría se fundamenta en cualidades y conductas que diferencian a los líderes de los que no lo son y que pueden ser adquiridas mediante formación. A finales de la década de los 1940, la universidad de Ohio realizó ciertas investigaciones orientadas a identificar los comportamientos eficientes de los líderes bajo descripciones recopiladas por diversos empleados categorizadas en dos dimensiones: (Robbins & Judge, 2009)

- Estructura de iniciación: Es el nivel en el que el líder determina su rol y el de su equipo a cargo para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a distribución de estructura y asignación de labores, bajo unos procedimientos definidos y medición de cumplimiento.
- Consideración: Nivel de confianza, respeto, interés por el bienestar y consideración que un líder ejerce con sus empleados.

Paralelamente, la Universidad de Michigan al realizar un estudio para identificar aquellos comportamientos que caracterizan el liderazgo, evidencia dos dimensiones: (Robbins & Judge, 2009)

- Líderes orientados al empleado: Enfocados a las relaciones interpersonales y generar vínculos con sus empleados prestando interés por sus necesidades y diversidad.
- Líderes orientados a la tarea: Orientados a temas específicos de los deberes de los empleados con su puesto de trabajo y cumplimiento de la tarea asignada.

Ambos estudios coincidían en que la productividad era considerablemente mayor cuando los líderes ejecutaban su labor bajo dimensiones de consideración y orientados al empleado, dado que su preocupación se centra en los colaboradores promoviendo su motivación y no en la ejecución de la tarea.

3. Teoría de la contingencia: El modelo pionero de contingencia fue planteado por Fred Fiedler en el cual propone que la eficacia grupal se encuentra directamente relacionada con la relación entre el líder y subordinados junto con el tipo de situación sobre la cual el líder tenga la capacidad de ejercer control e influencia. Bajo este fundamento, Fiedler diseñó el “Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido” (CMP) el cual contenía 16 adjetivos y bajo una calificación de 1 a 8, se evaluaban a los compañeros de trabajo con el que menos se disfrutó trabajar. Bajo el resultado obtenido se pueden descifrar las siguientes dimensiones definidas como factores situacionales determinantes en la eficacia del liderazgo: (Robbins & Judge, 2009)

- Relaciones líder-miembro: Relación entre líder y subordinado fundamentada en confianza, credibilidad y respeto,
- Estructura de la tarea: Tarea designada al subordinado sustentada en procedimientos.
- Posición de poder: Influencia del líder en las decisiones salariales, contratación, despido, entre otras variables de poder.

De acuerdo con el resultado obtenido en la encuesta planteada, Fiedler sustenta que hay una correlación directa entre las variables de liderazgo, en donde entre mejor sea la calificación en la relación líder – miembro, se dará una mejor estructuración del trabajo y será dominante la posición de poder. (Robbins & Judge, 2009)

4. Enfoque emergente: Esta teoría se sustenta en el carácter transformador que los líderes ejercen sobre sus seguidores dando paso a una relación recíproca que beneficia a las partes, donde el bienestar y logro de los seguidores favorece directamente los resultados de la organización (García Solarte, 2015). Los líderes perciben una alta exigencia por parte de su organización para orientar los esfuerzos de sus seguidores hacia la visión organizacional, por lo que deben influir en su conducta. En este desarrollo se evidencia como cobra relevancia tanto el líder como el seguidor y se necesitan mutuamente para desarrollar adecuadamente su trabajo, mostrando un papel activo de ambos roles que es

visible en la teoría emergente fundamentada en el liderazgo transaccional y transformacional (García Solarte, 2015). (Bass B. , 1990) (Bass & Avolio, 2004)

- Liderazgo Transaccional: Refleja la relación costo-beneficio entre líderes y seguidores en donde hay un intercambio salarial a cambio de trabajo, caracterizado por:
  - a) Recompensa contingente: Otorga recompensa a cambio de buen desempeño y logros.
  - b) Administración por excepción (activa): Se realizan acciones correctivas ante desviaciones a las reglas y procedimientos.
  - c) Administración por excepción (pasiva): Intervención solo cuando los estándares no son cumplidos.
  - d) Dejar hacer: Adjudica responsabilidades en donde el líder evita la toma de decisiones.
- Liderazgo Transformacional: Teoría la cual argumenta que el líder estimula la conciencia de los seguidores, generando su asimilación y compromiso con el fin de orientarlos al logro de la misión organizacional. Esta se teoría considera cinco dimensiones:
  - a) Influencia idealizada: En donde el líder otorga a los seguidores sentido a la misión y visión organizacional, transmitiendo orgullo, respeto y confianza, alineando así la visión de la organización con las metas individuales de los colaboradores.
  - b) Motivación inspiracional: Por medio de la cual el líder comunica y visualiza con optimismo el futuro de la empresa, canalizando los esfuerzos de los seguidores. De igual forma, el líder irradia, persuade y comunica a sus seguidores motivación, optimismo y comprensión para alcanzar las metas esperadas.
  - c) Estímulo intelectual: El líder propicia espacios para desarrollo de gestión de conocimiento, racionalidad y resolución de problemas en los equipos. Para esto, el líder fomenta la curiosidad, creatividad y estímulo a sus seguidores para expandir sus habilidades, inteligencia, conocimiento,

aprendizaje constante e innovación con el fin de ofrecer soluciones a las diferentes situaciones a afrontar.

- d) Consideración individual: La cual plantea que el líder brinda atención a las necesidades particulares de los seguidores mediante la atención, apoyo y asesoría individualizada, así mismo canaliza sus esfuerzo para apalancar dentro de su alcance el desarrollo y crecimiento de su equipo, mediante la delegación de tareas, seguimiento y comunicación bilateral constante.
- e) Carisma: En donde el seguidor logra identificarse con el líder y emula su comportamiento mediante un vínculo de admiración, valores y ética.

Mediante lo expuesto, como lo define (Noguera Plaza, 2017), el liderazgo se contextualiza en los siguientes puntos:

- 1) Proceso: Al ser un conjunto de acciones que impacta las relaciones sociales entre líderes y seguidores a través del tiempo.
- 2) Influencia: En donde los líderes identifican los factores de su entorno para influenciar a sus seguidores mediante la relación existente, y en modo de retroalimentación los seguidores también pueden influenciar a los líderes.
- 3) Relacional: Al generar vínculos en la relación entre líder-seguidor
- 4) Orientación a resultados: Donde los líderes moldean y dirigen las actividades encaminadas a la visión y objetivos organizacionales.
- 5) Modificación de comportamientos: Refleja el esfuerzo de los líderes por conducir los comportamientos grupales para lograr una gestión del cambio.

Por lo anterior, se entiende que en el enfoque del Liderazgo Transformacional el líder debe identificar las necesidades individuales humanas enfocadas a la autorrealización, crecimiento personal y autoestima de los integrantes de su equipo, para canalizar su compromiso con las metas grupales, generando un desempeño superior al esperado, lo cual permitirá transformar seguidores en futuros líderes que por iniciativa propia se autorregulen, auto-controlen, propongan y se encuentren motivados a realizar y hacer cada día mejor sus labores mediante

una orientación al desarrollo, estímulo de la comunicación grupal, delegación de actividades y reto intelectual, transformando así el comportamiento colectivo (Bass B. , 1985), alcanzando así metas cada vez más retadoras y exigentes de manera natural.

#### **4.1. Fomento a la innovación desde la perspectiva del liderazgo transformacional**

Partiendo de la base que la presente investigación tiene como objeto la identificación de prácticas que desde el liderazgo transformacional estimulen la innovación organizacional, es fundamental contextualizar el fenómeno de la innovación que surge a partir de un proceso de gestión de conocimiento organizacional, donde el conocimiento se convierte en el principal activo que al crearse, se procede a difundir y utilizar en pro de generar soluciones y nuevas ideas, por lo que a continuación se muestra la relación entre estos dos conceptos

##### **4.1.1. Fomento de la innovación a través de la gestión del Conocimiento**

Una de las características del Liderazgo Transformacional se enfoca en el estímulo intelectual donde el líder incentiva a sus seguidores a fomentar el conocimiento e iniciativa para la resolución de problemas y optimización de procesos. Se entiende por creatividad como la facilidad que posee un individuo para innovar, crear o generar una nueva idea para producir soluciones diferenciadoras, originales, novedosas y valiosas. La innovación es la acción continua para ejercer nuevos métodos para mejorar lo existente, optimizar una actividad o brindar una solución a un problema.

Para las organizaciones la innovación es un pilar fundamental que permite su evolución, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo, por lo que fomentarla implica disciplina por parte de los líderes para desarrollar aptitudes y competencias en los integrantes, que dan paso al aprendizaje y mejora continua. Por lo tanto, la

competitividad de la industria y de la economía de una nación depende de la capacidad de innovar y generar una mejora constante con ayuda de la gestión del capital humano para promover una ventaja competitiva (Porter, 1993).

Una “compañía creadora de conocimiento” que se fundamenta en la innovación, se encuentran en búsqueda constante de nuevo conocimiento, realizando análisis y difusión entre los miembros de la organización, y la integración de nuevos productos y tecnologías (Nonaka, 2007), así se debe identificar y captar el personal intelectual idóneo, para tratar, desarrollar y compartir su conocimiento con el fin de ser utilizado en el desarrollo organizacional y/o personal generando una ventaja competitiva para la organización y/o individuo (Rodríguez Gomez, 2006)

Nonaka y Takeuchi plantean que el conocimiento al ser un componente de adquisición individual requiere de la participación e interacción de los miembros de la organización para crearlo a nivel colectivo, partiendo de dos tipos de conocimiento: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

- a) Conocimiento tácito: Hace referencia al conocimiento subjetivo basado en experiencias, intuición, ideas, hábitos, know-how y aprendizajes adquiridos por el individuo a lo largo de su vida, que se manifiesta en creencias, valores, puntos de vista, intuición y costumbres, los cuales presentan dificultades para comunicar y formalizar.
- b) Conocimiento explícito: Hace referencia al conocimiento subjetivo basado en estructuras que se pueden expresar en algún tipo de lenguaje como códigos, palabras, fórmulas, etc., el cual puede ser plasmado en procedimientos, documentos u otra forma visual para fácil divulgación.

Para crear una dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, se requiere realizar su conversión desde el individuo hacia el equipo de trabajo, para así transformarlo en un conocimiento organizacional, donde se desarrollan los siguientes pasos denominados espiral de conversión del conocimiento: (Nonaka & Takeuchi, 1995)

1. Socialización: Los individuos comparten sus experiencias de observación, imitación y práctica.

2. Externalización: Es un proceso de construcción, donde las experiencias se convierten en conocimiento explícito mediante el diálogo, utilizando hipótesis, modelos y conceptos, para al final arrojar una reflexión colectiva.
3. Combinación: El conocimiento explícito se adapta a otros entornos.
4. Internalización: Es un proceso de vinculación donde se genera una conversión del conocimiento explícito a tácito mediante la actividad de aprender haciendo.

Así, engranar estos dos tipos de conocimiento en forma bidireccional, muestra el empoderamiento de los individuos hacia los objetivos de su organización, evidenciando un mayor sentido de pertenencia e identidad con respecto a la misión organizacional e interiorización sobre la naturaleza de las organizaciones, mostrando que estas son organismos vivos y no máquinas (Frias Navarro & Rodriguez Romero, 2012), considerando así la cultura organizacional como un pilar condicionante para fomentar la creatividad y la gestión del conocimiento.

Bajo este modelo que se muestra en la Figura 4, (Flores Urbaez, 2005) indica que para generar innovación continua en una organización, es necesario que el conocimiento se encuentre en un proceso de discernimiento constante, situación que traerá como resultado una ventaja competitiva al desarrollar nuevas tecnologías y diseñar nuevos productos.

**Figura 4 Relación conocimiento, innovación y competitividad**



**Fuente:** Tomado de (Flores Urbaez, 2005)

De acuerdo con este concepto, (Rodríguez Gomez, 2006) detalla ciertas estrategias teóricas organizacionales que pueden llevarse a cabo para la gestión de conocimiento, tales como:

1. La organización creadora de conocimiento: Modelo creado por Nonaka y Takeuchi en 1999, donde se indica que a través sesiones grupales donde predomina el diálogo es posible compartir tácitamente el conocimiento a los integrantes de los equipos, promoviendo grupos auto-organizables donde es evidente la creación de mapas de conocimiento y cuyos grupos se encuentran conformados por practicantes de conocimiento, ingenieros de conocimiento y funcionarios de conocimiento.
2. The 10-Step Road Map: Modelo creado por Tiwana en el 2002, en cual manifiesta que la creación del conocimiento se realiza a través de redes de comunicación y colaboración donde es predominante el trabajo en equipo conformado por personas internas y externas de la organización las cuales son expertas en diversos campos y que son fuente de conocimiento y experiencia para transmitir a los equipos.
3. Gestión de conocimiento desde la visión humanista: Teoría propuesta por Tena en el 2004, la cual invita a la creación de comunidades de práctica conformadas por miembros de la organización junto con expertos internos e internos, que almacenan el conocimiento mediante foros, reuniones y seminario, elaborando mapas para su discernimiento.
4. Gestión de conocimiento desde la cultura organizacional: Modelo propuesto en el 2002 por Marsal y Molina, el cual indica que el conocimiento surge de la interacción de las personas que tienen una alta capacidad de comunicación y grandes competencias tecnológicas junto con los miembros de la organización de comunicación, para conformar comunidades de aprendizaje donde intercambian buenas prácticas y se genera una dinámica de encuentros de asistencia y ayuda.
5. Gestión del conocimiento en una organización escolar: Teoría expuesta en el 2004 por Durán, la cual revela el modelo escolar conformado por equipo directivo, miembros de la organización y expertos evaluadores externos para

desarrollar círculos de intercambio de conocimiento y diversas técnicas de dinámicas grupales. Dentro de esta teoría surge el concepto de Benchmarking como resultado del intercambio de conocimiento.

6. Gestión de conocimiento en educación: Modelo desarrollado por Sallis y Jones en el 2002, el cual integra a diversos agentes educativos para la concepción, planificación y desarrollo del sistema de gestión de conocimiento mediante trabajo colaborativo y creación de comunidades.

Con lo anterior, se muestra que la creación de conocimiento y una cultura organizacional colaborativa son la clave para que las firmas puedan innovar (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Es indispensable lograr un aprendizaje organizacional correcto e incluyente donde se logre mejorar el rendimiento y optimizar los procesos mediante innovaciones difícilmente imitables para lograr mayores resultados y obtener una ventaja competitiva sostenible (Hurley & Hult, 1998). Así, los líderes de una organización tienen el papel crucial de potencializar el aprendizaje continuo, fomentan cambios en los modelos mentales de sus seguidores y en la visión sistémica de la organización, para motivar su adaptación (García , Romerosa, & Llorens, 2007).

Por lo tanto, el proceso de creatividad incluye varios factores focalizados en personalidad, habilidades, competencias, percepciones y elementos cognitivos que dentro de las organizaciones pueden ser estimulados por los líderes a través de la guía, fomento y estructuración en la generación de ideas. (Noguera Plaza, 2017)

De acuerdo con la definición de (OECD , 2018), la innovación es un impulsor de productividad, bienestar y crecimiento económico que se origina a través de la transformación o mejora de un proceso o producto por medio de los pasos de:

- Investigación
- Diseño de actividades creativas
- Promoción y desarrollo de marca
- Apoyo a las ideas, mejora de productos y nuevos procesos
- Estímulo a la formación del personal para la utilización de nuevas tecnologías

- Utilización de herramientas tecnológicas para el mejoramiento y implementación de nuevos productos, servicios y/o procesos
- Inversión para la adquisición de activos que faciliten la innovación
- Promoción de actividades orientadas a planificar y gestionar los recursos dirigidos a gestionar los flujos de conocimiento y la innovación

En el estudio realizado por (Vashdi, Levitats, & Grimland, 2019) se muestra que el proceso de gestión del conocimiento en cuanto a su adquisición, transferencia, interpretación y almacenamiento del conocimiento se ve impactado por el modelo AMO el cual hace referencia a la aplicabilidad psicológica sobre los conceptos de habilidad, motivación y oportunidad, el cual se encuentra inmerso en las dimensiones del liderazgo transformacional, demostrando que los líderes deben implementar diversos mecanismos y comportamientos para fomentar el proceso de aprendizaje organizacional.

#### **4.1.2. Relación entre innovación y dimensiones del liderazgo transformacional**

Tomando como referencia la conceptualización de innovación anteriormente descrita, es importante identificar cómo desde la teoría del liderazgo transformacional es posible estimular el proceso de innovación en los integrantes de los equipos de las organizaciones. Bajo este contexto, es importante destacar que el liderazgo transformacional se compone por cinco dimensiones, en donde cada una de ellas brinda diversos sustentos teóricos que orientan hacia la gestión del conocimiento, lo cual se describirá a continuación.

##### **4.1.2.1. Influencia idealizada**

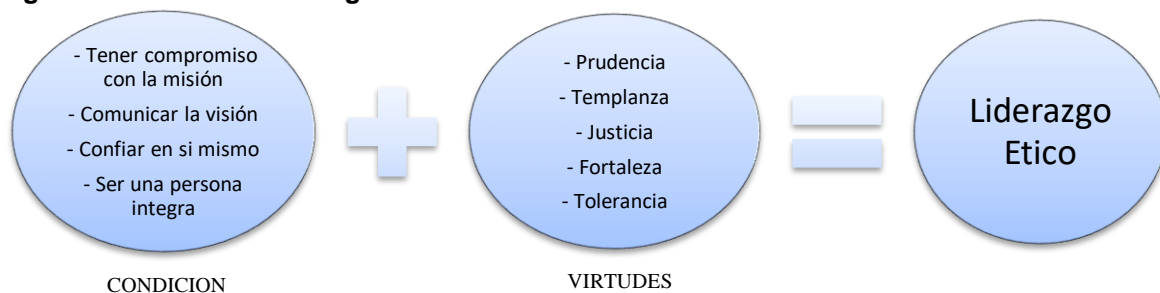
Los empleados de todos los rangos al ser el recurso más valioso de las organizaciones, deben ser estimulados y promovidos, para generar relaciones y vínculos basados en la emoción, inspirando los más altos valores y así desarrollar una visión compartida que dirija los esfuerzos de las personas hacia una cultura innovadora y de aprendizaje en búsqueda de buenos resultados (García ,

Romerosa, & Llorens, 2007). Es importante tener presente el concepto de inclusión para que las ideas, acciones, reflexiones y decisiones se intercambien con otros (García, Romerosa, & Llorens, 2007)

Se entiende el estilo de liderazgo como un fenómeno social derivado de la personalidad al ser un componente propio de los individuos, en donde las habilidades y la adaptación al contexto cambiante juegan un papel importante para lograr un ambiente de alto desempeño. Dentro de los estilos de liderazgo, se encuentra el “Liderazgo ético” el cual sustenta a la moral y altos valores como ejes principales de los líderes en el proceso de toma de decisiones y forma de accionar (Neira Vaque, Cardenas Echevarria, & Balseca Villavicencio, 2018).

De acuerdo con esto, en la Figura 5 se muestran los pilares que deben tener los líderes para ejercer un liderazgo ético que permitirá a las organizaciones mostrar un crecimiento y perdurar en el tiempo. Así, los líderes cumplen sus deberes y funciones en un ambiente de justicia, contribuyendo a la armonía y progreso de la organización mediante la reflexión (Bisi Certuche, 2018).

**Figura 5 Pilares del Liderazgo Ético**



**Fuente:** Elaboración propia tomado de (Bisi Certuche, 2018)

(Sinek, 2018) fundamenta la teoría de liderazgo para movilizar a los seguidores en el Circulo Dorado el cual se divide en el ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Qué? y en este orden los líderes deben plantear acciones para lograr inspirar. En primero medida, al centrarse en el ¿Por qué? se estimula el cerebro límbico, al hacer referencia al propósito, el por qué de su causa y en el por qué de sus creencias, lo cual otorga coherencia, claridad y orientación, generando un comportamiento en los

seguidores basado en confianza, fidelidad y compromiso que los guiará hacia las diferentes estrategias para alcanzar las metas de manera natural por convicción y no por manipulación. Esta forma de inspirar a los seguidores por medio de creencias genera lo denominado “circulo de la seguridad” en donde los líderes sirven a quien les sirven, creando lazos invisibles de confianza.

Si se tiene claridad sobre el ¿Por qué?, de manera espontánea se obtendrán las respuestas sobre el ¿Cómo? y ¿Qué?, por lo que el ¿Por qué? es esencial para promover la cooperación grupal y el deseo a innovar mediante la difusión de ideas para apoyar la causa del líder. La importancia de la innovación en las organizaciones radica en que esta transforma radicalmente el rumbo de las industrias y las sociedades, desarrollando productos o servicios diferenciadores y por ende ventajas competitivas (Sinek, 2018).

Así mismo, es importante consolidar un proceso de retroalimentación para apoyar el seguimiento de la estrategia organizacional, donde el líder propicie espacios conversacionales con sus seguidores para intercambio de ideas, lo cual permitirá un proceso de creatividad, aprendizaje y mejora continua lo cual se traduce en innovación. (Yagchirema Toalombo, 2020)

#### **4.1.2.2. Motivación Inspiracional**

En actualidad, se hace referencia al liderazgo global en donde los líderes deben estar en la capacidad de afrontar escenarios de incertidumbre, que bajo un criterio de ética, adecuada delegación de funciones y facilidad para compartir el poder, existe una fácil adaptación al cambio constante, que se da con ayuda de sus seguidores y mediante la generación de innovación. Este tipo de liderazgo es una evolución del liderazgo transformacional, en donde el líder tiene un pensamiento cosmopolita, aprecia la diversidad cultural, desarrolla constantemente sus conocimientos tecnológicos, se orienta por la consolidación de alianzas con sus stakeholders y no le cuesta compartir el liderazgo, lo cual conllevará al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. (Fernandez, 2017)

Así mismo, se tiene el concepto de Empoderamiento, el cual contribuye al desarrollo de las capacidades para la obtención de las metas organizacionales, mediante las siguientes perspectivas: (Brix, 2019)

- Motivacional: Muestra como los individuos deben alcanzar un grado de autoconciencia para identificar sus habilidades y competencias junto con sus oportunidades de mejora para lograr un crecimiento personal. Bajo este enfoque, a los individuos se les da la potestad de tomar decisiones, en la medida que sus capacidades lo demuestren, otorgando control sobre su rol para mostrar la capacidad de ejecutar su trabajo de forma satisfactoria con una mayor responsabilidad.
- Relacional: Mediante un trabajo colaborativo, el poder es distribuido entre todos los integrantes para la toma de decisiones.

De acuerdo con esta teoría, se desarrollan capacidades de innovación mediante el afianzamiento del contexto organizacional fundamentado en la retroalimentación gerencial para potencializar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados con el objeto de empoderarlos en la toma de decisiones, lo que propiciará explorar nuevas iniciativas relevantes relacionadas con las actividades de las funciones a cargo, mostrando un proceso de aprendizaje organizacional.

Bajo este contexto, (Brix, 2019) indica que mediante una cultura organizacional enfocada en la retroalimentación y un liderazgo de empoderamiento, es posible generar influencia en las acciones y comportamientos de los empleados para explorar nuevas formas de ejecutar sus roles, logrando procesos interactivos entre empleados y líderes, que de manera conjunta trabajan para implementar la estrategia, proceso que denota una organización ambidiestra. Las capacidades de innovación se catalogan como:

- Directas: Iniciativas formales de profesionalización, cursos, talleres y otros medios de aprendizaje.
- Indirectas: Los líderes propician espacios de retroalimentación, reflexión y autocorrección sobre las experiencias, en donde el aprender haciendo es

relevante para mejorar los procesos y generar un empoderamiento motivacional.

(Groselj, Cerne, Penger, & Grah, 2020) indican que el liderazgo transformacional y auténtico generan un efecto en el empoderamiento psicológico el cual amplía su alcance en orientar al individuo en la ejecución de sus roles laborales mediante el dar significado al trabajo, percibir un sentimiento de auto-eficacia, apreciar una sensación de competencia y orientar activamente el trabajo, lo cual estimulará un nivel de trabajo innovador, rompiendo los paradigmas sobre la forma de ejecutar las tareas para promover la iniciativa de las personas para otorgar nuevas ideas. Así, los supervisores directos inciden en el comportamiento del trabajo innovador de los seguidores al estar menos involucrados en la supervisión y micro-gestión permitiendo a los empleados sentirse respetados y motivados a controlar su rol y enfrentar nuevos desafíos, por lo que propondrán nuevas ideas con el fin de que el resultado de su gestión sea exitoso. Bajo este contexto, se muestra que el liderazgo es uno de los factores que tiene más importancia en el desarrollo de un comportamiento laboral innovador en los individuos.

#### **4.1.2.3. Estímulo Intelectual**

En la actualidad el conocimiento organizacional es percibido como “capital intelectual” el cual genera riqueza en razón a que es un bien intangible que permite alcanzar una ventaja competitiva, evidenciando los fundamentos modernos de la Economía del Conocimiento (Brinkley, 2006). Así, actualmente el conocimiento se concibe como el capital intelectual y vivencial (experiencias) que al gestionarse permitirá eficiencia en los procesos y optimización en las actividades de la organización, mediante la integración y producción de conocimiento, creando uno nuevo, reflejando un proceso de aprendizaje organizacional e innovación (Aportela Rodríguez & Ponjuan Dante, 2008)

Dentro de la teoría moderna se encuentra el nuevo término de “recursividad” en donde considera a cada individuo como una fuente de conocimiento de aprendizaje que al ser externalizarlo a nivel grupal se origina un ciclo de reflexión para generar

valor sobre las lecciones aprendidas, fortaleciendo el flujo de información lateral entre los diferentes grupos y departamentos, lo cual dará paso al empoderamiento individual. Este proceso promueve redes de valor que unifican la perspectiva y comportamientos de los individuos al generar auto reflexión grupal dando paso a una mayor competitividad que permitirá a los cargos gerenciales enfocarse en decisiones estratégicas (Gonzalez, 2012).

De igual manera, el concepto de construcción de redes de valor se encuentra asociado a los sistemas sociales de conocimiento donde las personas están comprometidas con el proceso y toman acciones conscientes para su elaboración colectiva, al gestionarlo de manera espontánea sin ser obligados. Bajo esta perspectiva, las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar que su estructura organizacional de paso a la creación de un entorno colaborativo y de ayuda mutua que promueva al intercambio constante de información entre los colaboradores para enriquecer y producir nuevo conocimiento, junto con la eliminación de errores del conocimiento existente, pasando de “comunidades de práctica de conocimiento” a “comunidades de investigación de conocimiento”, lo cual permitirá: (Aportela Rodriguez & Ponjuan Dante, 2008)

- Desarrollar la habilidad para satisfacer los requerimientos de nuevo conocimiento
- Perfeccionar la calidad del aprendizaje organizacional e innovación
- Dinamizar la capacidad de adaptación organizacional.

Bajo este contexto, la creación de conocimiento organizacional la cual se fundamenta en el modelo planteado por (Nonaka & Takeuchi, 1995), es comprendida por 3 grandes rasgos que deben estar coordinados y gestionados efectivamente para potencializar el sentido a innovar: (Garcia E. , 2015)

1. Capital Humano en cuanto a la importancia que tiene el conocimiento para garantizar competir en el mercado de manera acertada.
2. Capital Estructural en cuanto a sus infraestructura tecnológica y procedimientos operaciones y administrativos.

### 3. Capital relacional referente a la importancia del buen relacionamiento continuo con los diferentes stakeholders.

Para orientar el éxito de las organizaciones contemporáneas, (Alvesson, Blom, & Sveningsson, 2017) hacen referencia el término de liderazgo reflexivo como una respuesta para brindar soluciones a los problemas organizacionales mediante el concepto de Intra-Liderazgo el cual se entiende como un proceso de reflexión que lleva a un pensamiento crítico sobre la forma en que está operando la organización y las prácticas existentes en el liderazgo para llevar a cabo los objetivos propuestos. Así, el proceso de reflexibilidad crítica invita a pensar fuera de la caja al forzarse para obtener una visión crítica y objetiva de las suposiciones propias validando las diferentes alternativas.

(Caniels, Semeijn, & Renders, 2018) se fundamentan en la teoría de la mentalidad para introducir el concepto de personalidad proactiva, la cual se desglosa del tipo de mentalidad de crecimiento la cual es maleable en cuanto a rasgos y características personales como la inteligencia, las habilidades y las capacidades. La personalidad proactiva es un rasgo en los individuos que es necesario para promover el compromiso a los resultados, al esforzarse por adquirir un desarrollo continuo y expandir las expectativas personales. Esta característica permite a los individuos retarse contantemente a si mismos y a la organización, en donde es evidente una iniciativa personal para modificar su entorno y comprometerse con su trabajo.

De acuerdo con esto, las organizaciones deben capitalizar el conocimiento a través del liderazgo transformacional para consolidar una cultura de desarrollo donde se potencialicen a las personas con ayuda de herramientas como el cuestionamiento y el pensamiento crítico que contribuirán en el crecimiento personal, en donde los líderes tienen la responsabilidad de desafiar y entrenar constantemente a su equipo para que se de una mejora continua. Para esto, es importante propiciar un intercambio de conocimiento del equipo donde participen los líderes y empleados, situación que permitirá responder a escenarios desafiantes, considerando los

contratiempos y las situaciones difíciles como oportunidades para aprender y crecer. (Caniels, Semeijn, & Renders, 2018)

Siendo el capital humano el pilar fundamental para la creación del conocimiento y la obtención de una ventaja competitiva, (Pasamar, Diaz-Fernandez, & De la Rosa-Navarro, 2019) indican que los líderes tienen un rol trascendental sobre la forma en que se gestiona el conocimiento para lograr un aprendizaje organizacional y adaptación al entorno cambiante, en donde los líderes transformacionales logran las expectativas al fomentar el estímulo intelectual y una cultura de innovación, potencializando las actitudes y capacidades de los empleados al combinar los siguientes enfoques:

- Proceso de explotación, en donde se proponen e implementan mejoras incrementales a los productos o procesos existentes
- Proceso de exploración, en donde se encuentran nuevos productos, servicios y procesos novedosos.

Por lo anterior, se identifica una gran relevancia al concepto de “Flujos de información en las organizaciones” el cual da paso a la creación de conocimiento para la generación de ventajas competitivas mediante la adaptación de los recursos y capacidades en un entorno de mercado cambiante. La información cobra un papel fundamental en el proceso de gestión de conocimiento al ser analizada para surtir un proceso de creación de conocimiento desde el interior, donde las ideas son compartidas mediante la interacción de los integrantes de la organización, soportando la toma de decisiones en búsqueda de los objetivos, trascendiendo dentro y fuera de las organizaciones (Martinez Musiño, 2013). En este sentido, la función de organizar y utilizar adecuadamente la información permite el aprendizaje individual y colectivo a través de la generación de conocimiento, dado paso a la innovación y al enriquecimiento de experiencias (Martinez Musiño, 2013).

Dentro de los principales modelos de Flujo de Información para promover la innovación se tiene el de (Baker & Freeland, 1972) el cual revela el impacto de los flujos de información orientados a la creatividad y generación de ideas en cuanto a

su calidad y cantidad, que mediante un proceso de administración se fomenta un comportamiento innovador en las organizaciones (Martinez Musiño, 2013) .

Bajo este esquema, (Pomim Valentim, 2009) evidencia que a través del relacionamiento entre los diferentes niveles y jerarquías de la organización se genera un movimiento de información, que es el insumo para el fomento de una cultura y comunicación organizacional para alimentar y transformar los procesos, con el fin de orientarlos hacia los objetivos de la organización como se muestra en la Figura 6, identificando así dos tipos de Flujo de información:

- Formal (Estructurada): Hace referencia a instructivos y especificaciones claras sobre tareas y actividades
- Informal (No estructurada): Se refiere a las experiencias y vivencias individuales que son compartidas y socializadas a grupos, mostrando una transferencia invisible del conocimiento. En este tipo de Flujo surge la gestión del conocimiento real.

**Figura 6 Modelo de Percepción, análisis y uso de la información**



**Fuente:** Tomado de (Pomim Valentim, 2009)

Es importante precisar que la tecnología cumple un rol fundamental en la gestión de conocimiento e innovación en la organizaciones para lograr una mayor competitividad, por lo que la adecuada combinación entre la gestión del recurso humano y los recursos tecnológicos orientan a una cultura de innovación que promueva una mayor adaptabilidad al cambio para generar ventajas competitivas (Hidalgo Nuchera, 1999).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, ante un mundo globalizado, la información y el conocimiento cumplen un rol activo en el proceso de innovación, donde la tecnología fortalece las capacidades para enfrentar las exigencias del mercado actual, al transformar rápidamente el conocimiento tácito a explícito mediante la adaptación, transformación y fortalecimiento de los procesos, lo cual evidencia una relación directa entre recursos, competencias y capacidades con conocimiento, innovación y gerencia (Flores Urbaez, 2005), otorgando cimientos a la teoría del estudio realizado por (Curado, Muñoz-Pascual, & Galende, 2018), donde se indica que la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación de una organización se encuentran directamente relacionadas con la madurez de las tecnologías de la información junto con una cultura organizacional orientada al intercambio de conocimiento.

Así, al evidenciar que el conocimiento nace del individuo, la gestión del conocimiento organizacional es entendida como la coordinación para el fomento de aprendizaje, invención y transferencia del conocimiento entre individuos y grupos de una organización con el fin de lograr mayor productividad y cumplir los objetivos propuestos. Para esto, los líderes deben identificar las necesidades de la organización y encontrar metodologías que permitan dinamizar e irradiar este proceso de aprendizaje de forma colectiva para evidenciar tangiblemente los resultados organizacionales. (Corda, Coria, & Fuster Caubet, 2020)

#### 4.1.2.4. Consideración individual

Partiendo de la teoría del liderazgo servidor, (Espinosa & Esguerra, 2017) plantean que ante atributos especiales del líder de naturaleza multidimensional orientados al bienestar grupal, se transformarán positivamente las relaciones laborales al consolidar el vínculo líder-seguidor, lo cual propiciará una adecuada cultura organizacional para estimular el desarrollo de los demás lo cual se reflejará en un alto desempeño y resultados positivos.

Por tal motivo, se indica que los trabajadores que se encuentran ilusionados por su trabajo son capaces de afrontar los requerimientos en su labor diaria y demuestran entusiasmo y efectividad en su trabajo, lo cual da paso a la obtención de resultados. Este proceso denominado Engagement se caracteriza por un estado mental positivo que se denota en vigor, dedicación y absorción (Salanova & Schaufeli, 2005).

(Molina Vargas, 2018) al validar la relación existente con liderazgo y engagement, demuestra que la aplicación del liderazgo transformacional tiene una correlación directa con el entusiasmo, dedicación y la forma de afrontar los retos por parte de los colaboradores, lo cual se traducirá en altos niveles de bienestar psicosocial y salud organizacional. Esta situación revela el compromiso para afrontar situaciones desafiantes gracias a un liderazgo de apoyo promoviendo altos niveles de desempeño.

Según el estudio realizado por (Rivera Porras, Berbesi Carrillo, & Ramirez Piedrahita, 2018), se muestra que las actitudes y comportamientos de los líderes representan un ejemplo en los seguidores, en donde se percibe afinidad con el líder al demostrar consideración por las necesidades del grupo, compartiendo los retos y situaciones difíciles. Bajo esta premisa se muestra coherencia por parte del líder sobre lo que dice y hace, fundamentado en altos estándares morales. Dicha situación promueve el respeto, admiración y confianza de los seguidores hacia sus líderes, representando modelos a seguir.

Dentro de esta lógica, se encuentra el liderazgo humanista el cual implica promover una cultura organizacional focalizada en la “dignificación del ser” al tener como premisa que las empresas las constituyen las personas, por lo que debe existir un

punto de equilibrio entre el sentido existencial humano y la eficiencia de las organizaciones para lograr su sostenibilidad en entorno cambiante. Esta cultura humanista promueve la gestión efectiva del liderazgo al considerar elementos fundamentales orientados al respeto de la esencia humana tales como solidaridad, consideración, flexibilidad, libertad del espíritu participativo, libertad de pensamiento, entre otros, en donde es visible que el eje principal para los líderes es el bienestar y el crecimiento de su equipo, lo cual le permitirá adaptarse conjuntamente con facilidad a las necesidades de la sociedad actual y promover una visión orientada a la implementación de tecnologías para satisfacer las crecientes y nuevas exigencias de los clientes. (Vargas, 2020)

#### **4.1.2.5. Carisma**

Partiendo de la Teoría del Liderazgo Carismático, (Banks, y otros, 2017) indican en sus hallazgos que la amabilidad y control de las emociones son la base para propender a la armonía y la evasión de conflictos, por lo que los líderes carismáticos tienden a ser agradables para reducir las incompatibilidades de grupo, lo cual se refleja en los resultados laborales.

(Noguera Plaza, 2017) destaca el concepto de inteligencia emocional como un componente de alta relevancia en el comportamiento creativo e innovador de los empleados, en donde los líderes deben generar un clima de apoyo a la innovación mediante un proceso de engagement con los seguidores. Por lo tanto la actitud proactiva para la búsqueda de nuevas ideas se promueve en un ambiente con cultura de apoyo por parte del líder y colaboración colectiva, permitiendo liberar un espíritu inconformista y emprendedor, fundamentado en el control de las emociones propias, lo cual permitirá fortalecer los vínculos entre líder y seguidor. Virtudes como prudencia, templanza, humanidad, coraje y justicia conforman los elementos fundamentales del “carácter virtuoso”, siendo este un componente que incide directamente en la eficacia del liderazgo, al interpretar el comportamiento voluntario del líder en situaciones relevantes referentes al bienestar de los subordinados, siendo esta una prioridad estratégica de las organizaciones al impactar los resultados y el desempeño organizacional que depende del

compromiso laboral de los seguidores y los vínculos de confianza con el líder (Hendriks, Burger, Rijsenbilt, Pleeging, & Commandeur, 2020).

#### **4.1.3. Barreras a la gestión del conocimiento y liderazgo**

Al tener presente las dimensiones del liderazgo transformacional, identificando los recursos y variables que tienen a su disposición los líderes para promover un proceso de innovación en las organizaciones, paralelamente es importante tener presente las acciones que pueden limitar dicho proceso, por lo tanto a continuación se detallan ciertas barreras en la gestión del conocimiento que se presentan en las organizaciones, las cuales deben ser trabajadas y tomar las acciones necesarias para mitigarlas con el fin de evitar restricciones de creatividad en los equipos.

(Alvesson, 2019) argumenta las ocho deficiencias identificadas en las teorías del liderazgo, al mostrar el disperso concepto que existe entre ellas, demostrando confusión y ambigüedad entre los diferentes autores, donde el único punto en común entre estos conceptos es el de generar influencia positiva. Bajo esto, invita a identificar la vida organizacional real y el impacto con el estilo de liderazgo, de acuerdo con los siguientes conceptos:

1. Hollywood: Se sobreestima las cualidades que debe poseer el líder, convirtiéndolo en una persona con cualidades superiores que transforma radicalmente las actitudes colectivas, por encima de condiciones salariales, estabilidad laboral y opciones profesionales.
2. Disneyland: Se asume que un líder efectivo posee una gran virtud moral, haciendo hincapié en que el líder transformacional actúa con altos valores fundamentados en autoestima, autoconocimiento, autodeterminación y objetividad, sin embargo no se coloca a consideración que las organizaciones exigen cumplimiento y flexibilidad en el comportamientos de los líderes en cuanto al tacto que deben ejercer en diversas situaciones presentadas con clientes, altos directivos, subordinados y todos sus interlocutores. Así, no existe un liderazgo auténtico sino un semi liderazgo

sumergido en las ambigüedades de la vida real y buscar el beneficio corporativo.

3. Sistema cerrado: Las teorías de liderazgo se identifican como un sistema cerrado donde interactúan líder y seguidor(es), sin embargo no se consideran otros agentes y condiciones del entorno, haciendo referencia en cómo el contexto organizacional influye en el comportamiento de los líderes, situación que debe ser investigada.
4. Dos clases de personas: No necesariamente el liderazgo implica una posición jerárquica. Los gerentes también son subordinados y se presentan situaciones donde los líderes no representan una posición superior pero inspiran y transforman. Por otro lado, se identifican gerentes que a pesar de su posición jerárquica, tienen menores destrezas que sus subordinados. Por lo tanto líder-seguidor no es lo mismo que gerente y subordinado.
5. Abejas y miel: En ocasiones se denota el liderazgo como colaboración y trabajo en equipo, sin embargo enmarca un concepto mucho más amplio que tiene un alcance en la calidad del trabajo, compañerismo, autonomía y ejecución de procesos organizativos.
6. Cosificación: Cada teoría detalla unas cualidades fundamentales para ejecutar un estilo de liderazgo ideal. Estos elementos se denotan de manera subjetiva por lo que los puntos de vista difieren entre sí y son contradictorios, evidenciando que no se distinguen por unanimidad cuáles son las cualidades auténticas que debe poseer un líder.
7. Tautología: Las investigaciones realizadas presentan cuestionarios a seguidores que orientan a nivel general todas las respuestas, mostrando tautología entre una pregunta y otra para obtener el mismo resultado en todas sus respuestas, evitando disonancia cognitiva en los cuestionarios a raíz de una débil base conceptual y empírica.
8. Hiperrealidad: Algunos cuestionarios de investigaciones sobre liderazgo no tienen en cuenta las acciones, hechos, sentimientos y opiniones que causan los líderes, por lo tanto se evalúa una información sesgada sobre la percepción real que tienen los subordinados sobre sus gerentes, por lo que

adicionalmente se realizar una observación y verificación sobre los resultados obtenidos. Así mismo, se debe tener en cuenta que los requerimientos organizacionales hacia los gerentes en ocasiones conlleva a restringir el libre actuar de los líderes.

Bajo este contexto, en la Tabla 1 se evidencian algunas barreras en el aprendizaje organizacional descritas por (Perez Zapata & Cortes Ramirez, 2007) que muestran los limitantes en la innovación organizacional.

**Tabla 1 Barreras para el aprendizaje organizacional**

Autor	Barrera	Descripción
Peter Senge (1993) “La quinta disciplina”	Yo soy mi puesto	Los colaboradores solo se preocupan por la ejecución individual de sus actividades laborales, sin validar ni preocuparse por la afectación de su actividad hacia otras áreas de la organización.
	El enemigo externo	No responsabilizarse por las actuaciones y errores cometidos, lo cual impide realizar mejoras en los procesos.
	La ilusión de hacerse cargo	No aceptar las dificultades con humildad, mostrando una baja inteligencia emocional y limitando propuestas de correcciones asertivas que benefician a todas las áreas.
	La fijación en los hechos	Planteamiento de soluciones superficiales, sin realizar una evaluación profunda sobre el origen del problema para solucionarlo de raíz.
	La parábola de la rana hervida	Conocimiento insuficiente o errado de la realidad para plantear solución a un problema.
	La ilusión de que se aprende con la experiencia	Falta de anticipación a los futuros hechos y solo concentrarse en la resolución de los eventos inmediatos.
	El mito del equipo administrativo	Creencia de que los altos directivos son las únicas personas capacitadas para resolver problemas, proponer soluciones o generar nuevas ideas.
March y Leavitt – Chris Argyris (1999) “Sobre el aprendizaje organizacional”	Aprendizaje supersticioso	Continuar realizando las mismas rutinas sin adaptarse a los cambios externos y de la organización, bajo la creencia que solo de esa forma se alcanza el logro.
	Trampas de competencia	Negación al abandono de la rutina adquirida por el esfuerzo adicional que se debe realizar para generar un nuevo aprendizaje.
Geranmayeh (1992) “Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal – seeking organizations”	Mito de la infalibilidad	Creencia de que los altos directivos nunca cometen errores, donde no se pueden cuestionar sus acciones o decisiones.
	Matar al mensajero	Castigar a la persona que cometió el error para infundir miedo, sin validar la causa de este, limitando el proceso de aprendizaje.

Chris Argyris (1993) "Cómo vencer las barreras organizativas"	Incompetencia competente	Los individuos actúan de acuerdo con procedimientos establecidos aunque los procesos contengan errores, sin dar paso al cuestionamiento para mejorarlos.
	Rutinas defensivas	Ocultar los errores en vez de reportarlos para implementar mejoras y correctivos, ante el miedo que puede ejercer el jefe o directivos.
	Autoengaño	Negación en los errores cometidos o culpar a un tercero sobre la inconsistencia, limitando la posibilidad de corregir las acciones propias.
	Malestar organizativo	Negación colectiva del error generando un malestar organizacional donde hay insatisfacción pero nadie cambia la situación.
Probst y Büchel (1995) "La pratique de L Enterprise apprenante"	Privilegios y tabúes	Resistencia a cambiar cierta condición privilegiada o de estatus ante la iniciativa de implementación o mejora de algún proceso.
	Patología de la información	Tratamiento deficiente de la información para la toma de decisiones
Lounamaa y March (1987) "Adaptative coordination of learning teams"	Dilema del aprendizaje	Implementaciones pequeñas y graduales basadas en la experiencia, sin cambio sustancial en las rutinas que tiendan al mejoramiento.
Watkins y Marsick (1993) "Sculpting the learning organization"	Incapacidad aprendida	Pasividad y desmotivación en los empleados ante actividades rutinarias, limitando la iniciativa y actitud para asumir nuevas responsabilidades.
	Visión de túnel	Falta de visión holística, solo se percibe la situación desde la perspectiva propia.
	Aprendizaje truncado	Proceso de aprendizaje interrumpido y solo orientado hacia los pequeños cambios sin cuestionar posibles cambios radicales.
Van de Ven y Polley – Chris Argyris (1999) "Sobre el aprendizaje organizacional"	Endulzar la verdad	Presentación de resultados y proyecciones aparentemente positivos, ocultando la situación real.

**Fuente:** (Perez Zapata & Cortes Ramirez, 2007)

(Garcia E. , 2015) evidencia nuevas barreras en la creación del conocimiento, en donde los lideres deben diseñar estrategias orientadas al análisis de la conducta humana para mitigarlas:

- a) Altas inversiones en tecnología no aseguran la gestión eficiente del conocimiento dentro de la organización
- b) Las personas poseen determinados conocimientos y habilidades que en ciertas ocasiones no son fáciles de transferir o recibir con precisión, por lo que solo se pueden difundir mediante la observación.

- c) Existe la probabilidad de que la persona que tiene el rol de transferir el conocimiento no es el verdadero “portador” que tiene la capacidad de difundirlo, generando distorsiones en el flujo de información.
- d) Se puede presentar comunicaciones internas cerradas con limitaciones de acceso.

Así mismo, de acuerdo con el modelo expuesto por (Sinek, 2018), se evidencian las siguientes barreras en la promoción de la innovación:

- Los empleados solo trabajan para percibir un sueldo
- Existe un clima organizacional infundado por el miedo para movilizar a las personas.
- El líder no cuida de sus empleados
- El líder no logra transmitir a su equipo su propósito e ideales

## 5. Hipótesis

Al realizar el planteamiento del problema bajo el sustento del marco teórico, de acuerdo con (Hernandez Sampieri, 2014), se denota la hipótesis como una propuesta que muestra la relación clara entre dos o más variables, para probar su validez con la realidad mediante la observación y la medición mediante un instrumento. Por lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

- H1: La creatividad e innovación organizacional se generan por la ejecución del liderazgo transformacional.
- H2: El estilo de liderazgo organizacional influye en el estímulo intelectual de los colaboradores para proponer mejoras continuas, soluciones u optimizaciones a los procesos.
- H3: El desarrollo de habilidades directivas en los líderes da paso a la creación de equipos de alto rendimiento orientados a sobrepasar los resultados y plantear propuestas diferenciadoras a sus clientes frente a la competencia.
- H4: Para generar un sentido de innovación continua en cada uno de los integrantes de la organización, es necesario implementar un programa estructurado orientado a potencializar las habilidades de liderazgo de las personas con personal a cargo.

## 6. Metodología

### 6.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

Para el diseño de la presente investigación, se tomará de la literatura sustentos teóricos que permitan identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en las organizaciones y cuales de ellos son los ideales o restrictivos para la promoción de la habilidad de innovar en sus integrantes, de acuerdo con la evaluación que se realizará por recolección de datos y entrevistas, con el fin de proponer las mejores prácticas de promoción para la innovación organizacional. Bajo este contexto, se clasifica la metodología en los siguientes criterios:

#### ◇ **Enfoque**

Esta investigación se sustentará bajo el marco de metodología mixta que según argumento de Hernández Sampieri se fundamenta en la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para dar una mayor claridad al fenómeno en estudio, utilizando análisis de datos, entrevistas, experiencias y observaciones para validar tendencias bajo una realidad “intersubjetiva” que se apoya en la visión objetiva y subjetiva (Hernandez Sampieri, 2014)

#### ◇ **Finalidad**

Es una investigación aplicada que tiene el objeto de ofrecer herramientas a las diferentes organizaciones para estimular la habilidad de innovación en sus colaboradores.

#### ◇ **Alcance**

Es una investigación descriptiva al mostrar elementos y prácticas que son utilizados por los líderes organizacionales para incentivar un fenómeno de análisis que para

esta investigación es la innovación, y determinar las causas y consecuencias al no aplicar las prácticas adecuadamente en términos de competitividad.

◇ **Diseño**

De acuerdo con la manipulación de datos se aplicará una investigación no experimental al observar cómo se estimula o se limita la innovación organizacional bajo los comportamientos y prácticas de los líderes. Acorde con el desarrollo de la investigación, se aplicará un esquema de tipo transversal en donde se recopilarán datos, entrevistas y encuestas en un solo momento determinado.

## **6.2. Definición de variables**

Como argumentos de los hipótesis a desarrollar, en la Tabla 2 se relacionan las variables conceptuales que se fundamentan en sustentos teóricos, hechos o situaciones, junto con las variables operacionales que reflejan elementos medibles.

**Tabla 2 Relación de variables a evaluar en investigación**

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
<b>H2</b>	Motivación Laboral	Relación entre elementos de satisfacción personal y elementos de higiene en el trabajo. (Herzberg, 2005)	
<b>H3</b>	Trabajo en equipo	Estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo para lograr una meta, caracterizándose por ser integrantes interdependientes, los miembros funcionan por si mismos, se encuentran inmersos en un sistema social, tienen asignada una tarea por desarrollar y los integrantes comparten una meta en común. (Jaramillo Solorio, 2012)	Medición por encuesta formativa de trabajo en equipo, donde cada individuo realiza una evaluación propia y su relación con cada compañero de trabajo en término a las variables de entendimiento temático, cooperación, tolerancia y capacidad de liderazgo, (Montoya Estrada, 2012)
<b>H4</b>	Inteligencia emocional	Forma de entender los procesos cognitivos más allá de la lógica y la racionalidad. Se fundamenta en la autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía y habilidades sociales. (Goleman, 1996)	Encuesta Emotional Competence Inventory (ECI), la cual mide escalas de conciencia emocional, autoevaluación, autoconfianza, autocontrol, fidelidad, coherencia, adaptabilidad, orientación al logro, iniciativa, empatía, orientación al cliente, comprensión organizativa, desarrollo de los demás, liderazgo, influencia, comunicación, manejo de conflictos, impulso al cambio, desarrollo de relaciones, trabajo en equipo y colaboración. (Extremera Pacheco, Fernandez Berrocal, Mestre Navas, & Guil Bozal, 2004)
<b>H2</b>	Mejora continua	Mejora en la calidad de los procesos en todas las estructuras de las organizaciones a través del mantenimiento y la innovación, generando un progreso sin necesidad de una alta inversión para obtener mayores niveles de satisfacción del consumidor (Ludueña, 2015)	ISO 9001:2015. Descripción integrada de los procesos medición, análisis y mejora, la cual tiene como finalidad evaluar si los procesos son correctamente definidos y planificados, medibles y llevan un seguimiento adecuado. (ISO 9001:2015, 2014)

<b>H3</b> <b>H4</b>	Compromiso en el trabajo		Encuesta realizada a los colaboradores de una organización, la cual evalúa el nivel de engagement en el trabajo en términos de identidad, conexión, dedicación, inmersión y absorción con su trabajo. (Salanova & Schaufeli, 2009)
<b>H3</b>	Retroalimentación		Proceso de evaluación de desempeño que denota un aprendizaje entre el saber y hacer con respecto a un propósito, integrando conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para la obtención de los objetivos. Existe una evaluación 360, en donde se integra con objetividad los comportamientos y competencias laborales para el crecimiento individual y la obtención de metas. (Jimenez Galan, Gonzalez Ramirez, & Hernandez Jaime, 2010)
<b>H4</b>	Resolución de conflictos	Metodología orientada a mejorar la incompatibilidad de opiniones e intereses que puede estar inmerso en un ambiente de hostilidad y violencia. Para esto se utilizan herramientas de entendimiento, comunicación, afirmación, auto-estima, confianza, tolerancia, diversidad, comparación y participación. (Arias Cortes & Lopez Diaz, 2016)	
<b>H1</b>	Orgullo organizacional	Modelo de gestión de imagen corporativa donde se alinea la estrategia corporativa con la percepción de la empresa, otorgando atributos de identidad que la organización quiere reflejar a sus diferentes stakeholders, fomentando una comunicación organizativa y comportamientos que se reflejan en la cultura organizacional. (Vahos Montoya, 2013)	

<b>H4</b>	Resiliencia	Grado de resistencia individual la cual permite la adaptación del individuo a situaciones difíciles o adversas, evidenciando capacidades de recuperación en individuos y grupos. (Sanchez-Teruel & Robles Bello, 2015)	
<b>H1</b> <b>H3</b> <b>H4</b>	Compromiso	Pretensión de permanencia de los individuos en la organización al disminuir las intensiones de abandono laboral y alineando sus esfuerzos con la implementación de la estrategia organizacional para alcanzar las metas propuestas. (Juaneda Ayensa & Gonzalez Menorca, 2002)	El compromiso se refleja en los indicadores de ausentismo y rotación laboral, los cuales miden el nivel de satisfacción que tiene un trabajador con su organización al reflejar la relación entre los deberes a cumplir y el abandono o ausencia de los trabajadores. (Tito Huamani, 2013)
<b>H3</b>	Empoderamiento	Proceso multidimensional relacionado con autodeterminación, autoeficacia, autocontrol e influencia para la toma de decisiones que se refleja en satisfacción laboral y compromiso organizacional orientado a los objetivos. (Rico-Pico, Peinado-Estevez, Salvador-Ruiz, & Gonzalez-Fuentes, 2013)	
<b>H1</b> <b>H2</b>	Aprendizaje organizacional	Construcción de experiencias colectivas que promueven un cambio a través de la interacción de los integrantes de la organización, donde transmiten el conocimiento para fortalecer las competencias y fomentar el proceso de resolución de problemas, lo cual propende a una eficiente toma de decisiones. (Gonzalez Millan, Hector Ezequiel, & Salazar Rey, 2015)	Calificación sobre la percepción en las dimensiones del aprendizaje organizacional los cuales se componen por compromiso de gestión, apertura, visión compartida, transferencia e integración de conocimientos, equipo de trabajo y relación con el entorno externo. (Villar Vargas, 2019)

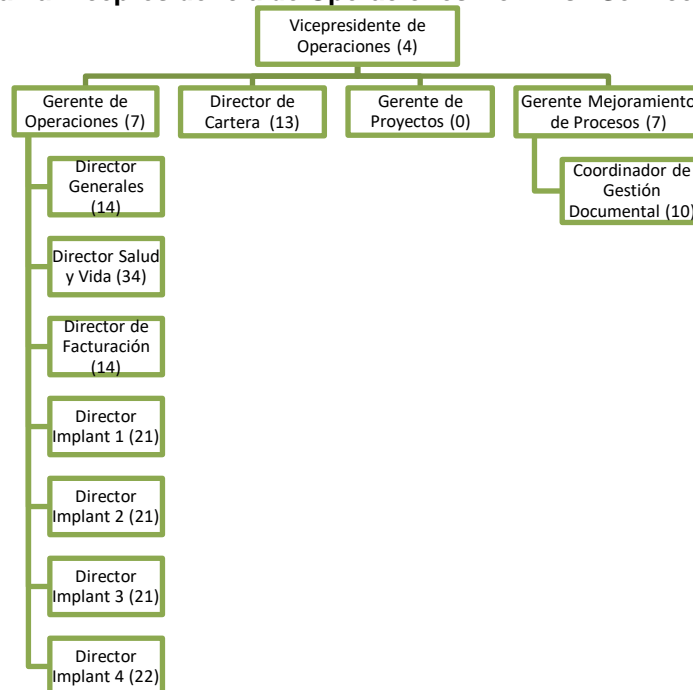
Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Población y muestra

Al tener en cuenta que la presente investigación tiene como fin determinar las mejores prácticas que deben ejecutar los líderes para promover la innovación e identificar cuáles son las acciones que ejerce el liderazgo que limitan esta capacidad, el tipo de muestra será no probabilística, bajo la premisa que esta rama no se basa en un proceso probabilístico si no que es un proceso sujeto al propósito de la investigación que permitirá guiar los resultados, criterios y decisiones de la misma (Hernandez Sampieri, 2014).

Para el presente estudio, se llevó a cabo la muestra en la empresa Aon Risk Services Colombia, proveedor mundial líder en gestión de riesgos y consultor de seguros y reaseguros, específicamente en la Vicepresidencia de Operaciones, cuyo organigrama se evidencia en la Figura 7, en donde se detalla la distribución de los líderes y el número de personas que dependen de cada rango.

**Figura 7 Organigrama Vicepresidencia de Operaciones Aon Risk Services Colombia**



**Fuente:** Elaboración propia

## 6.4. Procedimientos y técnicas para la aplicación de instrumentos

Al validar el sustento literario de la investigación y el diseño metodológico identificado como descriptivo y no experimental, el cual tiene como fin identificar los elementos y prácticas requeridos por los líderes organizacionales para incentivar la capacidad de innovación en sus integrantes y evidenciar el impacto en términos de competitividad al no aplicar estas habilidades gerenciales, a continuación se detalla el procedimiento en la recolección de datos para tal fin:

- **Fase 1:** Al plantear la pregunta de investigación y los objetivos generales y específicos de estudio, se identifican mediante el sustento teórico los posibles elementos que fomentan la innovación en las organizaciones a través del liderazgo y las barreras que se pueden presentar en este proceso.
- **Fase 2:** Recurriendo a la observación y evaluación del fenómeno, se iniciará la recolección de datos a través de:
  - Entrevistas con preguntas cerradas a seguidores fundamentadas en el marco teórico con el fin de validar perspectivas sobre el tema a investigar.
  - Entrevistas con preguntas cerradas para líderes soportadas bajo el marco teórico.
  - Sesiones grupales para indagar a fondo hallazgos evidenciados en entrevistas.
- **Fase 3:** Recopilación y análisis de la información, generando un proceso de criterio analítico que de paso a la reflexión sobre el fenómeno a investigar.
- **Fase 4:** Identificar patrones, principios y/ correlaciones que prueben las hipótesis planteadas, que permitan concluir aportaciones contundentes sobre el tema en estudio.

## 7. Trabajo de campo

En el planteamiento de la presente investigación se diseñaron encuestas fundamentadas en las 5 dimensiones del liderazgo transformacional y las variables que inciden en cada una de éstas de acuerdo con el marco conceptual descrito en el capítulo 4 del presente documento.

Las encuestas realizadas fueron diseñadas bajo los siguientes dos enfoques y tipos de encuestados:

1. Cuestionario equipos de trabajo: Dirigido a integrantes que conforman un área liderada por el mismo jefe directo, los cuales debían otorgar su percepción frente a su líder en cuanto a la influencia que ejercen para la promoción de innovación, acorde con las dimensiones del liderazgo transformacional.
2. Cuestionario Líderes: Dirigido a los líderes de cada departamento, el cual busca ampliar información sobre el estilo de liderazgo a implementar para estimular el proceso de innovación organizacional en sus equipo de trabajo a cargo, soportado en las dimensiones del liderazgo transformacional.

Las encuestas elaboradas para colaboradores (A. Anexo) y líderes (B. Anexo) se realizaron utilizando como herramienta dos cuestionarios de 102 ítems y 49 ítems respectivamente, bajo el modelo de la escala de Likert, cuyo nombre se debe al psicólogo Rensis Likert, el cual es un instrumento psicométrico que indica la reacción de un ítem a través de una escala de valoración ordenada, permitiendo identificar la intensidad de la percepción de la muestra encuestada. (Matas, 2018) Bajo este esquema se plasmaron 5 escalas de calificación identificadas en la Tabla 3.

**Tabla 3 Escala de calificación instrumentos de investigación**

Escala	Valoración
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Neutral
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: (Matas, 2018)

### 7.1. Validación de instrumento V de Aiken

Con el fin de verificar la validez en cuanto al contenido de las preguntas propuestas en el estudio planteado, se recurre al coeficiente V de Aiken en donde de acuerdo con (Escrura, 1988) unos jueces aprueban o desaprueban los ítems logrando un mayor grado de calidad, concordancia y validez en el contenido de los cuestionamientos para obtener un mejor cálculo y evaluación de los resultados a nivel estadístico, bajo la siguiente medición:

$$V = \frac{S}{(n(c - 1))}$$

donde,

S = la suma de si

n = Número de jueces

c = Número de valores de la escala de valoración

El coeficiente oscila entre 0 y 1, donde 0 es total desaprobación y 1 total aprobación, tomando cómo válido los ítems con coeficiente superior a 0.8. Bajo lo anterior, se tiene el siguiente escenario:

- No. Preguntas para integrantes de equipos: 102
- No. Preguntas para líderes: 49
- Total jueces evaluadores: 3

Para la validación del instrumento de investigación, en primera instancia se tomaron en cuenta criterios de forma y contenido en las preguntas de las encuestas, las cuales fueron calificadas por 3 personas conocedoras en temas de

Liderazgo, los cuales de manera individual otorgaron su percepción en el planteamiento de las preguntas, bajos los criterios de:

- Claridad
- Objetividad
- Organización
- Suficiencia
- Coherencia

#### **7.1.1. Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario integrantes equipos de trabajo**

A nivel general, en el cuestionario a integrantes de equipos de trabajo se obtuvo un coeficiente de Aiken de 0,99 mostrando claridad, objetividad, organización, suficiencia y coherencias en las preguntas planteadas lo cual muestra su validez en el contenido como se evidencia en la Tabla 4.

Las variables que arrojaron un menor indicador con 0.98 fueron:

- Generar Confianza y Credibilidad
- Visión
- Resolución de problemas con creatividad
- Prudencia en el manejo de conflictos

Así mismo, las dimensiones que obtuvieron un menor coeficiente con 0,99 fueron:

- Influencia individualizada
- Estímulo intelectual
- Carisma

**Tabla 4 Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario Integrantes Equipos de Trabajo**

DIMENSIÓN	VARIABLE	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	ORGANIZACIÓN	SUFICIENCIA	COHERENCIA	V AIKEN GENERAL
INFLUENCIA IDEALIZADA	CAPACIDAD ENTUSIASMAR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	GENERAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD	0,98	0,95	1,00	0,98	1,00	0,98
	RESPECTO	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,99
	VISION	0,96	0,92	1,00	1,00	1,00	0,98
	ORGULLO ORGANIZACIONAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	RESILIENCIA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	OPTIMISMO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	COMPROMISO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	INTEGRACION EQUIPOS DE TRABAJO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	EMPODERAMIENTO	1,00	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00
	RETROALIMENTACION	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	RACIONALIDAD E INTELIGENCIA	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
ESTÍMULO INTELLECTUAL	GENERAR NUEVAS IDEAS	1,00	1,00	0,99	0,99	1,00	0,99
	RESOLUCION DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD	0,98	0,96	0,98	0,98	0,98	0,98
	ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	HACER ENFASIS EN LAS NECESIDADES	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	APOYO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	TOLERANCIA A LOS ERRORES	0,97	1,00	1,00	0,97	1,00	0,99
CARISMA	PRUDENCIA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS	0,94	0,97	1,00	1,00	1,00	0,98
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2. Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario Líderes de Equipos

Para el cuestionario de líderes de equipo, se evidencia un coeficiente de Aiken de 0,996 mostrando asertividad en cuanto a claridad, objetividad, organización, suficiencia y coherencia en las preguntas planteadas para los líderes como se muestra en la Tabla 5.

Las variables que arrojaron un coeficiente más bajo con un resultado de 0,98 fueron:

- Integración grupos de trabajo
- Apoyo
- Inteligencia Emocional

Las dimensiones con el coeficiente más bajo de 0,99 se evidencian en:

- Motivación inspiracional
- Consideración individualizada
- Carisma

**Tabla 5 Resultados Coeficiente V - Aiken Cuestionario Líderes de Equipos**

DIMENSIÓN	VARIABLE	CLARIDAD	OBJETIVIDAD	ORGANIZACIÓN	SUFICIENCIA	COHERENCIA	V AIKEN GENERAL
INFLUENCIA IDEALIZADA	CAPACIDAD ENTUSIASMAR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	GENERAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	VISION	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00	0,99
	ORGULLO ORGANIZACIONAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	RESILIENCIA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	OPTIMISMO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	COMPROMISO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	INTEGRACION EQUIPOS DE TRABAJO	1,00	0,94	1,00	1,00	0,94	0,98
	EMPODERAMIENTO	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	0,99
	RETROALIMENTACION	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
ESTÍMULO INTELLECTUAL	RACIONALIDAD E INTELIGENCIA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	GENERAR NUEVAS IDEAS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	RESOLUCION DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD	1,00	0,97	1,00	0,97	1,00	0,99
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	HACER ENFASIS EN LAS NECESIDADES	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	APOYO	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	0,98
CARISMA	TOLERANCIA A LOS ERRORES	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	PRUEDENCIA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	1,00	0,96	1,00	0,96	1,00	0,98
		1,00	0,99	0,99	0,99	1,00	0,996

Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Recolección de datos

### 7.2.1. Cuestionario Integrantes equipos de trabajo

Dentro del cuestionario de equipos de trabajo que se encuentra en el link <https://forms.office.com/r/LXLxNrX2rP>, sobre una población total de 188 colaboradores, se obtuvo una muestra de 116 personas que participaron en la encuesta, evaluando la percepción que tienen de sus líderes en cuanto al estímulo de innovación que ejercen mediante las 5 dimensiones del liderazgo transformacional, cuyo detalle técnico se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6 Detalles técnicos investigación – Cuestionario equipos de trabajo**

<b>Sector</b>	Asegurador	
<b>Empresa Entrevistada</b>	AON RISK SERVICES COLOMBIA	
<b>Area encuestada</b>	Vicepresidencia Operaciones	
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	188	
<b>MUESTRA ENCUESTADA</b>	116	
<b>Distribución de la muestra líder a evaluar</b>	Vicepresidente de Operaciones	4
	Gerente de Operaciones	7
	Director de Cartera	11
	Gerente de Mejoramiento de procesos	5
	Director Generales	10
	Director Salud y Vida	13
	Director de Facturación	6
	Director Implant 1	11
	Director Implant 2	7
	Director Implant 3	15
	Director Implant 4	17
Coordinador Gestión Documental	10	
<b>% Respuesta</b>	62%	
<b>Metodología</b>	Cuestionario estructurado	
<b>Nivel de Confianza</b>	95%	
<b>Fecha trabajo de campo</b>	Mayo de 2021	

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.1. Descripción resultados obtenidos Cuestionario equipos de trabajo

El cuestionario para equipos de trabajo fue fraccionado por cada una de las dimensiones que abarca el liderazgo transformacional, arrojando un promedio de calificación sobre los resultados obtenidos para los 116 encuestados de 4,39, cómo se evidencia en la Tabla 7, identificando que la menor calificación la generó la variable Estímulo Intelectual con una calificación de 4,33, seguido de Consideración Individual con 4,37, Carisma con 4,37, Influencia Idealizada con 4,44 y Motivación Inspiracional con 4,46.

**Tabla 7 Resultado General Encuesta Equipos de Trabajo por Dimensiones Liderazgo Transformacional**

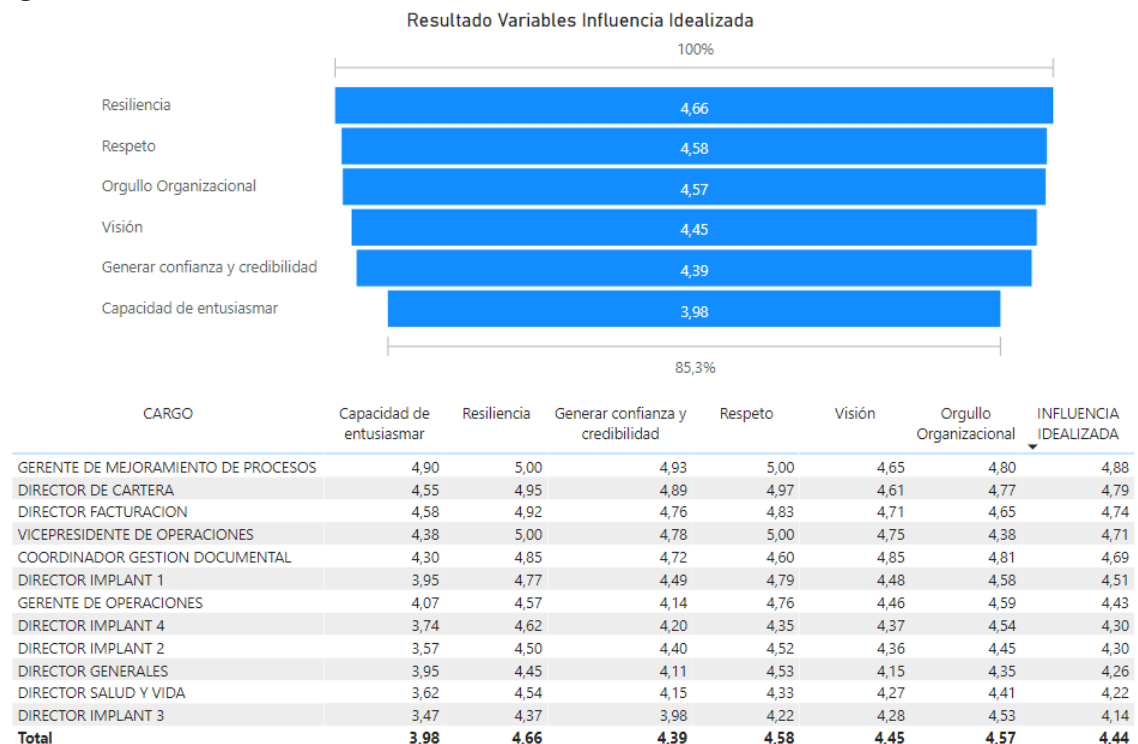
RESULTADOS GENERALES LIDERAZGO POR DIMENSIONES							
CARGO	Promedio de INFLUENCIA IDEALIZADA	Promedio de MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Promedio de ESTÍMULO INTELLECTUAL	Promedio de CONSIDERACION INDIVIDUAL	Promedio de CARISMA	Promedio de TOTAL LIDERAZGO	Recuento de TOTAL LIDERAZGO
DIRECTOR DE CARTERA	4,79	4,80	4,72	4,85	4,80	4,79	11
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,69	4,89	4,84	4,84	4,69	4,79	10
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,88	4,84	4,66	4,74	4,79	4,78	5
DIRECTOR FACTURACION	4,74	4,82	4,66	4,87	4,78	4,77	6
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,71	4,81	4,53	4,56	4,60	4,64	4
DIRECTOR IMPLANT 1	4,51	4,54	4,36	4,51	4,52	4,49	11
DIRECTOR IMPLANT 2	4,30	4,32	4,31	4,39	4,34	4,33	7
GERENTE DE OPERACIONES	4,43	4,38	4,36	4,21	4,23	4,32	7
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,22	4,40	4,20	4,28	4,14	4,25	13
DIRECTOR IMPLANT 4	4,30	4,23	4,01	4,07	4,18	4,16	17
DIRECTOR GENERALES	4,26	4,10	4,00	4,03	4,18	4,11	10
DIRECTOR IMPLANT 3	4,14	4,15	4,07	3,95	3,97	4,06	15
<b>Total</b>	<b>4,44</b>	<b>4,46</b>	<b>4,33</b>	<b>4,37</b>	<b>4,37</b>	<b>4,39</b>	<b>116</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.2. Influencia Idealizada

Dentro de la dimensión de Influencia idealizada, la variable que muestra menor calificación es Capacidad de Entusiasmar con una puntuación de 3,98, seguida de Generar Confianza y Credibilidad con 4,39, Visión con 4,45, Orgullo Organizacional 4,57, Respeto con 4,58 y finalmente Resiliencia con una mayor puntuación de 4,66 como se evidencia en la Figura 8.

**Figura 8 Resultados Dimensión Influencia Idealizada - Equipos**



**Fuente:** Elaboración propia

- Capacidad de entusiasmar

En los resultados obtenidos que se muestra en la Figura 9, la pregunta que más impactó el resultado de capacidad de Entusiasmar fue la de otorgar algún tipo de recompensa adicional por parte del líder por el trabajo bien hecho, denotando 46 persona en estado neutral que corresponden al 39,66%, 12 en estado de desacuerdo correspondientes al 10,34% y 4 en estado totalmente en desacuerdo que representan el 3,45%. Así mismo, en el cuestionamiento sobre si el líder expresa reconocimiento y gratitud por el esfuerzo 9 personas indican un estado

neutral lo cual corresponde al 7,76% y 1 persona en desacuerdo que representa el 0,86%

**Figura 9 Resultados Capacidad de Entusiasmar - Equipos**

ESCALA	¿Recibo algún tipo de recompensa adicional por parte de mi líder por el trabajo bien hecho?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	24	20,69%
4 - De acuerdo	30	25,86%
3 - Neutral	46	39,66%
2 - En desacuerdo	12	10,34%
1 - Totalmente en desacuerdo	4	3,45%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder expresa reconocimiento o gratitud por mi esfuerzo?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	64	55,17%
4 - De acuerdo	42	36,21%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Resiliencia

Resiliencia obtuvo la mayor puntuación con 4,66, cuyos resultados que se muestran en la Figura 10, muestran que en la pregunta que indaga si el líder persiste hasta alcanzar los objetivos propuestos muestran que un 4,31% consideran que su percepción es neutral, el 33,62% se encuentra de acuerdo y el 62,97 se encuentra totalmente de acuerdo. En cuanto a la pregunta si las personas del equipo son constantes hasta alcanzar sus metas el 25% indica estar de acuerdo y el 75% totalmente de acuerdo.

**Figura 10 Resultados Resiliencia - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder persiste hasta alcanzar los objetivos propuestos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	72	62,07%
4 - De acuerdo	39	33,62%
3 - Neutral	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Soy constante hasta alcanzar mis metas?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	87	75,00%
4 - De acuerdo	29	25,00%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Generar confianza y credibilidad

De acuerdo a la información que se detalla en la Figura 11, en el cuestionamiento sobre si los líderes son claros y precisos en sus comunicaciones el 9,48% de los encuestados están en una posición neutral y 1 persona que representa el 0,86% indica que se encuentra en desacuerdo. Por otro lado, en el cuestionamiento que indaga sobre si el líder soporta sus acciones en valores y criterios éticos el 6,9% se encuentra en percepción neutral. En cuanto a la pregunta si existe una relación basada en confianza con el líder el 5,17% se encuentra en posición neutral, el 0,86% indica estar en desacuerdo y el 0,86% indica estar totalmente en desacuerdo.

Es importante resaltar el cuestionamiento sobre si el líder es transparente y sincero sobre los acontecimientos que afronta la organización donde el 13,79% que corresponde a 16 personas tienen una percepción neutral, esto se encuentra acorde sobre la pregunta sobre si el líder comparte información relevante sobre la estrategia y que esperan de la labor del equipo donde el 8,62% se encuentran en posición neutral y el 0,86% se encuentran totalmente en desacuerdo.

La pregunta sobre si el líder es coherente entre lo que hace y lo que dice refleja que el 10,34% tienen una posición neutral y el 1,72% se encuentran en desacuerdo. Por otro lado, sobre el cuestionamiento sobre si el líder es un ejemplo a seguir en cuanto a esfuerzo y dedicación el 8,62% están en posición neutral y el 0,86% está en desacuerdo.

La pregunta que más afecta los resultados de esta variable es si el líder es equitativo y otorga un trato justo a todos los integrantes del equipo donde 20 personas que corresponden al 7,24% están en posición neutral y 2 personas correspondientes al 1,72% se encuentran en desacuerdo. Así mismo, es importante tener en cuenta la pregunta sobre si las personas se sienten cómodas con la forma

en la que líder realiza seguimiento a las actividades donde el 8 personas correspondientes al 6,90% están en posición neutral y 4 personas correspondientes al 3,45% están en desacuerdo.

**Figura 11 Resultados Generar Confianza y Credibilidad - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder es claro y preciso en sus comunicaciones?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	11	9,48%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder soporta sus acciones en valores y criterios éticos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	61	52,59%
4 - De acuerdo	47	40,52%
3 - Neutral	8	6,90%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Existe una relación basada en la confianza con mi Líder?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	65	56,03%
4 - De acuerdo	43	37,07%
3 - Neutral	6	5,17%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder es transparente y sincero sobre los acontecimientos que afronta la organización?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	62	53,45%
4 - De acuerdo	38	32,76%
3 - Neutral	16	13,79%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder es coherente entre lo que dice y lo que hace?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	56	48,28%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder me comparte información relevante sobre la estrategia y que esperan de mi labor?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	56	48,28%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	10	8,62%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder es equitativo y otorga un trato justo a todos los integrantes del equipo?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	53	45,69%
4 - De acuerdo	41	35,34%
3 - Neutral	20	17,24%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me siento cómodo en la forma cómo mi líder hace seguimiento a mis actividades?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	57	49,14%
4 - De acuerdo	47	40,52%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	4	3,45%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder es un ejemplo a seguir en cuanto a esfuerzo y dedicación?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	63	54,31%
4 - De acuerdo	42	36,21%
3 - Neutral	10	8,62%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Respeto

En cuanto a la variable respeto que se muestran en la Figura 12, se evidencia que las respuestas están en un rango normal para la pregunta sobre si el líder otorga instrucciones bajo un ambiente de respeto en donde el 2,59% está en posición neutral, 27,59% están de acuerdo y el 69,83 se encuentran totalmente de acuerdo. Por otro lado, en lo concerniente a recibir un buen trato por parte del líder y altos directivos el 68,10% se encuentra totalmente de acuerdo, 30,17 de acuerdo y 1,72% es neutral; sin embargo es importante resaltar la pregunta sobre si las personas siguen a su líder por convicción y no por ser su superior donde se encuentra que el 56,03% se encuentran totalmente de acuerdo, el 30,17% se encuentra de acuerdo, el 12,07% están en una posición neutral y el 1,72% se encuentran en desacuerdo.

**Figura 12 Resultados Respeto - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder otorga instrucciones bajo un ambiente de respeto?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	81	69,83%
4 - De acuerdo	32	27,59%
3 - Neutral	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Recibo un buen trato y respeto por parte de mi líder y altos directivos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	79	68,10%
4 - De acuerdo	35	30,17%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Sigo a mi líder por convicción y no por ser mi superior?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	65	56,03%
4 - De acuerdo	35	30,17%
3 - Neutral	14	12,07%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Visión

Los resultados de la variable Visión que se muestran en la Figura 13, reflejan que las respuestas se encuentran en un rango normal para la pregunta relacionada a comunicar con claridad la visión, misión y objetivos de la organización en donde el 54,31% se encuentra totalmente de acuerdo, el 43,97% está de acuerdo y el 1,72% se encuentra en una posición neutral. En cuanto a dar lo mejor de si porque se visualizan en el futuro de la compañía el 66,38% indica estar totalmente de acuerdo, el 31,03% está de acuerdo y el 2,59% son neutrales. Por otro lado sobre el cuestionamiento de percibir que los líderes confían en que los objetivos se cumplirán el 56,03% indica estar totalmente de acuerdo, el 39,86% está de acuerdo y el 4,31% es neutral, sin embargo la pregunta sobre si se considera que los líderes se encuentran alineados con la visión de la compañía indican que un 30,17% están totalmente de acuerdo, 56,03% están de acuerdo, 9,48% están en posición neutral y 4,31% se encuentran en desacuerdo.

Figura 13 Resultados Visión - Equipos

ESCALA	¿Considero que los líderes se encuentran alineados con la visión de la compañía?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	35	30,17%
4 - De acuerdo	65	56,03%
3 - Neutral	11	9,48%
2 - En desacuerdo	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me han comunicado con claridad cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	63	54,31%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Doy lo mejor de mí porque me visualizo en el futuro de la compañía?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	77	66,38%
4 - De acuerdo	36	31,03%
3 - Neutral	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Percibo que mi líder confía en que los objetivos propuestos se lograrán cumplir?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	65	56,03%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Orgullo Organizacional

Como se evidencia en la Figura 14, se muestra que en el cuestionamiento sobre la percepción superior que tiene la organización en cuanto a procesos y tecnología frente a la competencia el 57,76% considera que está totalmente de acuerdo, el 32,76% indica estar de acuerdo, el 7,76% está en una posición neutral, el 0,86% está en desacuerdo y el 0,86% está totalmente en desacuerdo. El 71,55% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la organización ofrece un servicio diferenciador frente a la competencia, el 26,72% están de acuerdo y el 1,72% se consideran neutrales con esta apreciación. De igual manera, el 57,76% manifiestan que están totalmente de acuerdo en que los procesos de la organización se encuentran actualizados con la dinámica del negocio, el 34,48% indican están de acuerdo, el 6,03% tienen una posición neutral y el 1,72% se encuentran en desacuerdo.

El 81,90% de los encuestados se sienten totalmente orgullosos de la marca y de lo que representa y 18,10% se encuentran de acuerdo con esta percepción. Así mismo, el 75% está totalmente de acuerdo en que en el mediano plazo la organización será líder en la industria y el 25% se encuentran de acuerdo con esta apreciación. Por otro lado, el 57,76% de los encuestados indican estar totalmente

de acuerdo en que su líder comunica una imagen positiva de la empresa y de las posibilidades a largo plazo, el 35,54% se encuentran de acuerdo, el 5,17% están neutrales y el 1,72% se encuentran en desacuerdo.

El 62,07% se encuentran totalmente de acuerdo en que la organización capta el mejor personal, el 25,86% se encuentran de acuerdo, el 7,76% son neutrales y el 4,31% se encuentran en desacuerdo. Así mismo, el 49,14% manifiestan estar totalmente de acuerdo en que la organización se esfuerza por capacitar el mejor personal, el 39,66% se encuentran de acuerdo, el 10,34% tienen una posición neutral y el 0,86% indica estar en desacuerdo.

**Figura 14 Resultados Orgullo Organizacional - Equipos**

ESCALA	Organización tiene una posición superior en procesos y tecnología frente a la competencia	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	67	57,76%
4 - De acuerdo	38	32,76%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me siento orgulloso de la marca de la organización y lo que representa?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	95	81,90%
4 - De acuerdo	21	18,10%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Considero que la organización ofrece un servicio diferenciador frente a la competencia?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	83	71,55%
4 - De acuerdo	31	26,72%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿En un mediano plazo, visualizo a la compañía como líder en su industria?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	87	75,00%
4 - De acuerdo	29	25,00%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder me comunica una imagen positiva de la empresa y posibilidades largo plazo	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	67	57,76%
4 - De acuerdo	41	35,34%
3 - Neutral	6	5,17%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Los procesos de la organización se encuentran actualizados con las dinámicas del negocio?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	67	57,76%
4 - De acuerdo	40	34,48%
3 - Neutral	7	6,03%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Esfuerzo adecuado para captar al mejor personal	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	72	62,07%
4 - De acuerdo	30	25,86%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

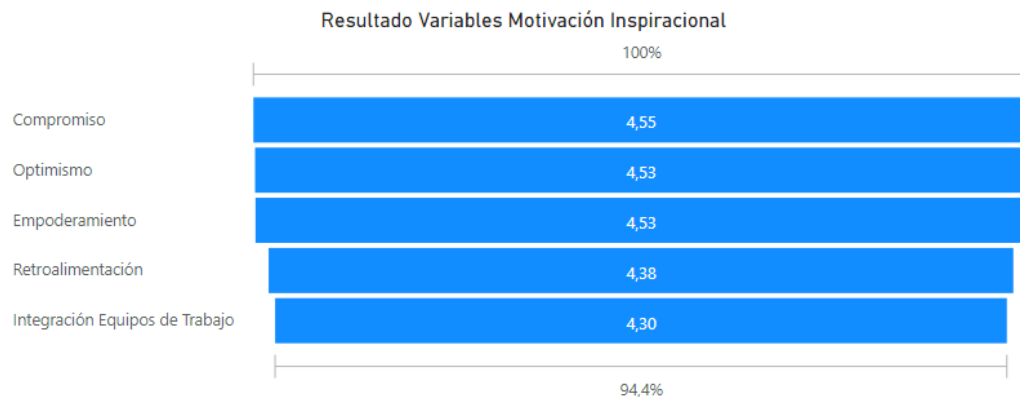
ESCALA	Esfuerzo adecuado para capacitar al personal	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	57	49,14%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.3. Motivación inspiracional

Cómo se muestra en la Figura 15, la variable que obtuvo una menor calificación en Motivación Inspiracional fue Integración equipos de trabajo con 4,30, seguido por Retroalimentación con 4,38, Empoderamiento 4,53, Optimismo 4,53 y con mayor calificación Compromiso con 4,55.

Figura 15 Resultados Dimensión Motivación inspiracional - Equipos



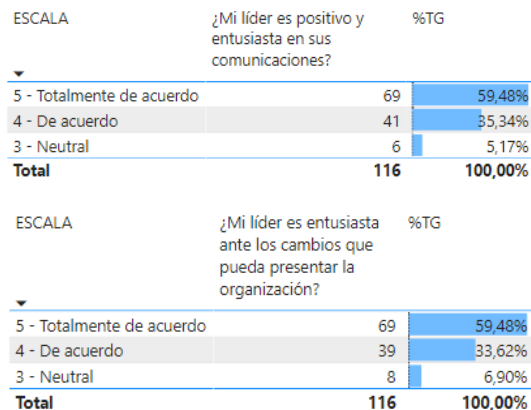
CARGO	Optimismo	Compromiso	Integración Equipos de Trabajo	Empoderamiento	Retroalimentación	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,90	4,98	4,89	4,79	4,90	4,89
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,80	5,00	4,69	4,80	4,90	4,84
DIRECTOR FACTURACION	4,92	4,88	4,67	4,88	4,75	4,82
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	5,00	4,94	4,56	4,82	4,75	4,81
DIRECTOR DE CARTERA	4,91	4,86	4,62	4,79	4,82	4,80
DIRECTOR IMPLANT 1	4,64	4,57	4,33	4,55	4,64	4,54
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,54	4,58	4,16	4,36	4,35	4,40
GERENTE DE OPERACIONES	4,21	4,50	4,21	4,76	4,21	4,38
DIRECTOR IMPLANT 2	4,21	4,46	4,33	4,45	4,14	4,32
DIRECTOR IMPLANT 4	4,38	4,41	3,93	4,43	3,97	4,23
DIRECTOR IMPLANT 3	4,23	4,07	4,16	4,30	4,00	4,15
DIRECTOR GENERALES	4,25	4,25	3,86	4,13	4,00	4,10
<b>Total</b>	<b>4,53</b>	<b>4,55</b>	<b>4,30</b>	<b>4,53</b>	<b>4,38</b>	<b>4,46</b>

Fuente: Elaboración propia

- Optimismo

En cuanto a las preguntas relacionadas con la variable Optimismo, como se muestra en la Figura 16, se muestra que 59,48% indican estar totalmente de acuerdo en que el líder es positivo y entusiasta en sus comunicaciones, el 35,34% se encuentran de acuerdo y el 5,17% están en una posición neutral. Así mismo, el 59,48% se encuentran totalmente de acuerdo en que su líder es entusiasta ante los cambios que pueda presentar la organización, el 33,62% se encuentran de acuerdo y el 6,90% son neutrales.

Figura 16 Resultados Optimismo - Equipos



Fuente: Elaboración propia

- Retroalimentación

Para las preguntas de la variable de Retroalimentación, en la Figura 17 se muestra que en lo concerniente a recibir retroalimentación periódica sobre la calidad del

trabajo y las oportunidades de mejora el 59% están totalmente de acuerdo, el 42,24% se encuentran de acuerdo, el 6,03% son neutrales y el 0,86% se encuentra totalmente en desacuerdo. Por otro lado, con respecto a recibir apoyo por parte del líder en cuanto a desarrollo y potencializar talento el 50,86% se encuentran totalmente de acuerdo, el 32,76% se encuentran de acuerdo, el 14,66% tienen una posición neutral y el 1,72% están en desacuerdo.

**Figura 17 Resultados Retroalimentación - Equipos**

ESCALA	¿Recibo retroalimentación periódica sobre la calidad de mi trabajo y mis oportunidades de mejora?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	7	6,03%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder me apoya en mi desarrollo y en potencializar mi talento?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	38	32,76%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Integración equipos de trabajo

Esta variable obtuvo la menor calificación en la dimensión de Motivación Inspiracional, en donde en la Figura 18 se muestra que para la pregunta que indica si las áreas de la compañía son colaborativas entre ellas el 32,76% revelan estar totalmente de acuerdo, el 43,97% muestran estar de acuerdo, el 14,66% que representan 17 personas indican una posición neutral y 10 personas que implican el 8,62% indican estar en desacuerdo. De igual forma, el 42,24% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que su líder fomenta reuniones con otras áreas para promover soluciones o mejoras a los procesos, el 37,07% indica estar de acuerdo, el 18,10% son neutrales y el 2,59% se encuentran en desacuerdo. Así mismo, en cuanto al interés del líder por conocer el procesos de otras áreas el 45,69% se encuentran totalmente de acuerdo, el 40,52% se

encuentran de acuerdo, el 12,07% se encuentran en posición neutral y el 1,72% están en desacuerdo.

En lo relacionado a si los líderes propician espacios para implementar mejoras que beneficien a todas las áreas, el 35,34% indican estar totalmente de acuerdo, el 45,69% indican estar de acuerdo, el 14,66 son neutrales y el 4,31% indican estar en desacuerdo. Así mismo, al preguntar si su líder promueve que el equipo intercambie sus conocimientos y buenas prácticas el 46.55% indican estar totalmente de acuerdo, el 43,97% están de acuerdo, el 6,90% son neutrales y el 2,59% indican estar en desacuerdo. Para el interrogante sobre si el líder se interesa más por el bienestar grupal que por el individual, el 44,83% indican estar totalmente de acuerdo, el 38,79% indican estar de acuerdo, el 13,79% son neutrales y el 2,59% se encuentran en desacuerdo. De igual manera en el cuestionamiento sobre si el líder impulsa a trabajar en equipo y en pensar en el bien colectivo, el 49,14% indican estar totalmente de acuerdo, el 42,24% indican estar de acuerdo, el 6,90% tienen posición neutral y el 1,72% indican estar en desacuerdo.

Por otro lado, el 45,69% manifiestan estar totalmente de acuerdo en interesarle proponer iniciativas que beneficien los intereses de su equipo de trabajo, el 50% indican estar de acuerdo y el 4,31% son neutrales. Para el cuestionamiento si los integrantes del equipo comprenden como las actividades en su rol pueden impactar el desempeño de otras áreas el 68,10% indican encontrarse totalmente de acuerdo, el 30,17% manifiestan estar de acuerdo y el 1,72% tienen una posición neutral.

**Figura 18 Resultados Integración Equipos de Trabajo - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder se interesa más por el bienestar grupal que por el individual?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	52	44,83%
4 - De acuerdo	45	38,79%
3 - Neutral	16	13,79%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder me impulsa a trabajar en equipo y en pensar en el bien colectivo?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	57	49,14%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder muestra interés por conocer los procesos de otras áreas?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	53	45,69%
4 - De acuerdo	47	40,52%
3 - Neutral	14	12,07%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Las áreas de la compañía son colaborativas entre ellas?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	38	32,76%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	10	8,62%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me interesa proponer iniciativas que beneficien los intereses de mi equipo de trabajo?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	53	45,69%
4 - De acuerdo	58	50,00%
3 - Neutral	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder fomenta reuniones con otras áreas para promover soluciones o mejoras a los procesos	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	49	42,24%
4 - De acuerdo	43	37,07%
3 - Neutral	21	18,10%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Los líderes propician espacios para implementar mejoras que beneficien a todas las áreas	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	41	35,34%
4 - De acuerdo	53	45,69%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder promueve que el equipo intercambie sus conocimientos y buenas prácticas	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	54	46,55%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Entiendo cómo las actividades en mi rol pueden impactar el desempeño en otras áreas	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	79	68,10%
4 - De acuerdo	35	30,17%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Empoderamiento

Para los resultados de las preguntas de la variable Empoderamiento que se muestran en la Figura 19, se muestra que en el cuestionamiento sobre si es fácil

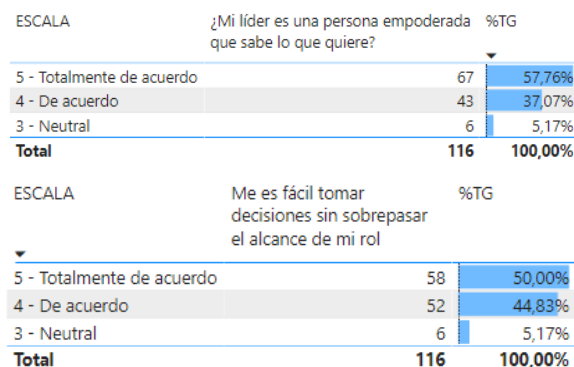
para las personas tomar decisiones sin sobrepasar su alcance, el 50% se encuentran totalmente de acuerdo, el 44,83% se encuentran de acuerdo y el 5,17% tienen una posición neutral. De igual forma, el 67,24% indican estar totalmente de acuerdo en gustarles sentirse empoderado de sus actividades y el 32,76% manifiestan que están de acuerdo con esta apreciación. Así mismo, en cuanto a la percepción del equipo sobre otorgar autonomía para realizar las funciones por parte del líder, el 67,24% indican estar totalmente de acuerdo, el 31,03% indican estar de acuerdo y el 1,72% indican ser neutrales.

En cuanto al interrogante sobre sentirse a gusto con que se les deleguen nuevas responsabilidades, el 58,62% indican estar totalmente de acuerdo, el 36,21% indican estar de acuerdo y el 5,17% son neutrales. En cuanto a la percepción sobre si las decisiones de optimizar algún proceso no solo dependen de los altos directivos, el 44,83% se encuentran totalmente de acuerdo, el 42,24% están de acuerdo, el 7,76% correspondiente a 9 personas tienen una posición neutral y 6 personas que representan el 5,17% se encuentran en desacuerdo.

Sobre el cuestionamiento en donde se manifiesta que las personas son responsables sobre sus acciones y proponen soluciones cuando se presentan inconvenientes derivadas de estas, el 61,21% se encuentran totalmente de acuerdo, el 37,93% están de acuerdo y el 0,86% tiene una posición neutral.

Por último, e 57,76% se encuentran totalmente de acuerdo en afirmar que su líder es una persona empoderada que sabe lo que quiere, el 37,07% se encuentran de acuerdo y el 6,17% manifiestan neutralidad.

**Figura 19 Resultados Empoderamiento - Equipos**



ESCALA	¿Me gusta sentirme empoderado en mis actividades?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	78	67,24%
4 - De acuerdo	38	32,76%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me gusta que me deleguen nuevas responsabilidades?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	68	58,62%
4 - De acuerdo	42	36,21%
3 - Neutral	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder me otorga autonomía al realizar mis funciones?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	78	67,24%
4 - De acuerdo	36	31,03%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Las decisiones de optimizar un proceso no solo dependen de los altos directivos	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	52	44,83%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Soy responsable sobre mis acciones y propongo soluciones cuando hay inconvenientes a causa de estas	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	71	61,21%
4 - De acuerdo	44	37,93%
3 - Neutral	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Compromiso

En los resultados de la variable compromiso que se reflejan en la Figura 20, se muestra que para la pregunta sobre si el líder está dispuesto a esforzarse un poco más si es necesario para optimizar un proceso, el 58,62% se encuentran totalmente de acuerdo, el 33,62% se encuentran de acuerdo, el 6,90% son neutrales y el 0,86% se encuentra en desacuerdo. Para la pregunta sobre si líder ha hecho entender a las personas como desde el rol aporta a la estrategia y los resultados

de la compañía, el 54,31% se encuentran totalmente de acuerdo, el 37,93% se encuentran de acuerdo, el 6,03% son neutrales y el 1,72% se encuentran en desacuerdo.

En cuanto a la percepción sobre si el líder se encuentra orientado a resultados, el 66,38% se encuentran totalmente de acuerdo, el 32,76% están de acuerdo y el 0,86% es neutral. Finalmente, en cuanto al sentimiento de compromiso con su líder, el 64,66% se encuentran totalmente de acuerdo, el 31,90 se encuentran de acuerdo y el 3,45% correspondiente a 4 personas son neutrales.

**Figura 20 Resultados Compromiso - Equipos**

ESCALA	Mi líder está dispuesto a esforzarse un poco más si es necesario, para mejorar un proceso	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	68	58,62%
4 - De acuerdo	39	33,62%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder me ha hecho entender cómo desde mi rol apporto a la estrategia y resultados	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	63	54,31%
4 - De acuerdo	44	37,93%
3 - Neutral	7	6,03%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder se encuentra orientado a resultados?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	77	66,38%
4 - De acuerdo	38	32,76%
3 - Neutral	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

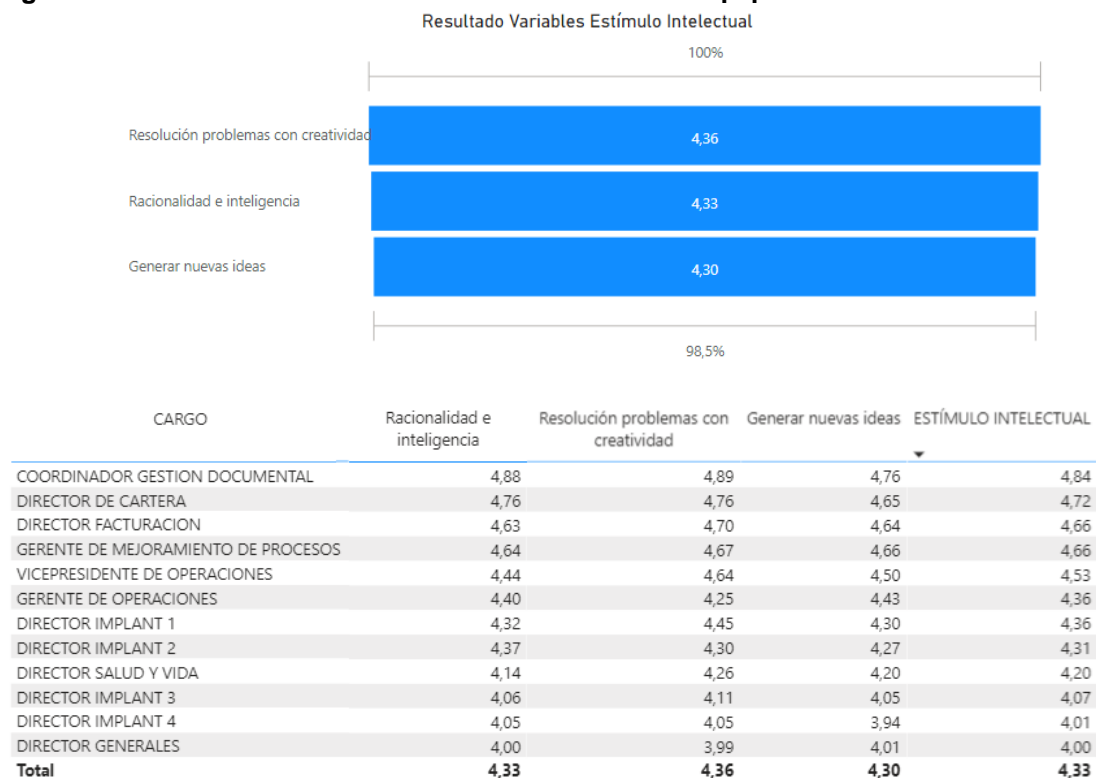
ESCALA	¿Me siento comprometido con mi Líder?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	75	64,66%
4 - De acuerdo	37	31,90%
3 - Neutral	4	3,45%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.4. Estímulo Intelectual

La dimensión de estímulo intelectual obtuvo la puntuación más baja dentro del liderazgo transformacional. La variable que más afectó el resultado de esta dimensión fue Generar Nuevas ideas con una puntuación de 4,3, seguida de Racionalidad e Inteligencia con 4,33 y Resolución problemas con Creatividad con un resultado de 4,36 como se muestra en la Figura 21.

**Figura 21 Resultados Dimensión Estímulo Intelectual - Equipos**



**Fuente:** Elaboración propia

- Racionalidad e Inteligencia

De acuerdo con la Figura 22, en la pregunta sobre si la organización cuenta con herramientas de aprendizaje continuo, el 39,66% indica estar totalmente de acuerdo, el 43,97% indica estar de acuerdo, el 13,79% son neutrales y el 2,59% están en desacuerdo.

Al evaluar al líder sobre si analiza los problemas de raíz para identificar que lo está generando, el 50,86% indica estar totalmente de acuerdo, el 42,24% está de

acuerdo, el 6,03% tiene posición neutral y el 0,86% está en desacuerdo. Al cuestionar sobre si el líder se anticipa a posibles hechos y toma las acciones para controlarlos, el 37,93% se encuentra totalmente de acuerdo, el 42,24% está de acuerdo, el 14,66% son neutrales y el 5,17% están en desacuerdo. En cuanto a la percepción que se tiene sobre si el líder valida las mejores prácticas del sector o la competencia para aplicarlas en su área, el 39,66% se encuentran totalmente de acuerdo, el 41,38% están de acuerdo, el 17,24% son neutrales y el 1,72% están en desacuerdo.

Sobre si el líder muestra interés por su formación continua para mejorar sus competencias y habilidades, el 50% indica estar totalmente de acuerdo, el 39,66% se encuentra de acuerdo y el 10,34% son neutrales. En el cuestionamiento sobre si considera que los líderes se capacitan continuamente para adquirir nuevas habilidades, el 37,07% indican estar totalmente de acuerdo, el 45,69% están de acuerdo, el 16,38% sin neutrales y el 0,86% se encuentra en desacuerdo. Al indagar sobre si el líder reta al equipo a ser mejor profesional y adquirir nuevos conocimiento, el 46,55% indica estar totalmente de acuerdo, el 38,79% indica estar de acuerdo y el 14,66% es neutral.

En la pregunta encaminada sobre si las personas del equipo se consideran receptivas a nuevas ideas y forma de hacer las cosas, el 64,66% se encuentra totalmente de acuerdo, el 33,62% están de acuerdo y el 1,72% son neutrales. Finalmente al evaluar si su líder es abierto al cambio, nuevas soluciones y puntos de vista creativos, el 54,31% indica estar totalmente de acuerdo, el 40,52% están de acuerdo, el 4,31% son neutrales y el 0,86% está en desacuerdo.

**Figura 22 Resultados Racionalidad e inteligencia - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder está abierto al cambio, nuevas soluciones y puntos de vista creativos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	63	54,31%
4 - De acuerdo	47	40,52%
3 - Neutral	5	4,31%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder se anticipa a posibles hechos y toma acciones para controlarlos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	44	37,93%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder valida las mejores prácticas de competencia/sector para aplicarlas en su área	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	46	39,66%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	20	17,24%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Me considero una persona receptiva a nuevas ideas y formas de hacer las cosas?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	75	64,66%
4 - De acuerdo	39	33,62%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	En dificultad, ¿Mi líder analiza la raíz del problema para identificar qué lo está generando?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	7	6,03%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder muestra interés por su formación continua para mejorar sus competencias y habilidades?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	12	10,34%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder me reta constantemente a ser mejor profesional y adquirir nuevos conocimientos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	54	46,55%
4 - De acuerdo	45	38,79%
3 - Neutral	17	14,66%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Considero que los líderes se capacitan continuamente para adquirir nuevas habilidades	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	43	37,07%
4 - De acuerdo	53	45,69%
3 - Neutral	19	16,38%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	La compañía ofrece herramientas de aprendizaje continuo	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	46	39,66%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	16	13,79%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Generar nuevas ideas

En la Figura 23 se muestran los resultados sobre las preguntas relacionadas con la variable Generar nuevas ideas, en donde se refleja que para la pregunta sobre si el líder es crítico con sus procesos y propone mejoras que beneficien a las áreas involucradas, el 49,14% se encuentran totalmente de acuerdo, el 41,38% están de acuerdo, el 8,62% tienen una posición neutral y el 0,86% se encuentran en desacuerdo. En la pregunta sobre si AON está a la vanguardia en herramientas tecnológicas para atender los requerimientos de los clientes y la industria el 42,24% indican estar totalmente de acuerdo, el 43,97% están de acuerdo, el 8,62% son neutrales y el 5,17% están en desacuerdo.

En cuanto al indagar al equipo si le interesa proponer mejoras, optimizar un proceso o brindar soluciones el 50,86% indican estar totalmente de acuerdo, el 44,83% están de acuerdo y el 4,31% son neutrales. En la pregunta sobre si el líder y/o altos directivos apoyan las iniciativas que el equipo ha ofrecido para optimizar algún proceso el 36,21% se encuentran totalmente de acuerdo, el 45,69% están de acuerdo, el 15,52% son neutrales y el 2,59% se encuentran en desacuerdo.

Sobre el cuestionamiento sobre si los líderes animan a su equipo a proponer ideas para mejorar u optimizar un proceso, el 55,17% indican estar totalmente de acuerdo, el 38,79% se encuentran de acuerdo y el 6,03% tienen posición neutral. En la pregunta sobre si en el último año el equipo identificó alguna oportunidad de mejora y la comunicó al líder el 36,21% se encuentran totalmente de acuerdo, el 34,48% están de acuerdo, el 25% tienen una posición neutral y el 4,31% están en desacuerdo. Finalmente, en el cuestionamiento encaminado sobre si el líder impulsa al equipo a liderar algún proyecto o solución para el área el 49,14% están totalmente de acuerdo, el 37,07% están de acuerdo, el 10,34% tienen una posición neutral y el 3,45% se encuentran en desacuerdo.

**Figura 23 Resultados Generar nuevas ideas - Equipos**

ESCALA	Mi líder es crítico con sus procesos y propone mejoras que beneficien a las áreas involucradas	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	57	49,14%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	10	8,62%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	¿Me interesa proponer mejoras, optimizar procesos o brindar soluciones?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	52	44,83%
3 - Neutral	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Mi líder/altos directivos apoyan las iniciativas que he ofrecido para optimizar algún proceso	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	42	36,21%
4 - De acuerdo	53	45,69%
3 - Neutral	18	15,52%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	AON está a la vanguardia en herramientas tecnológicas a requerimientos de clientes/industria	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	49	42,24%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	10	8,62%
2 - En desacuerdo	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	¿Mi líder me anima a que aporte ideas para mejorar u optimizar un proceso?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	64	55,17%
4 - De acuerdo	45	38,79%
3 - Neutral	7	6,03%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	En el último año identifiqué alguna oportunidad de mejora/idea y la he comunicado a mi líder	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	42	36,21%
4 - De acuerdo	40	34,48%
3 - Neutral	29	25,00%
2 - En desacuerdo	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	¿Mi líder me impulsa a liderar algún proyecto o solución para el área?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	57	49,14%
4 - De acuerdo	43	37,07%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	4	3,45%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Resolución de problemas con creatividad

En los resultados de la variable resolución de problemas con creatividad que se muestran en la Figura 24, se muestra que en la pregunta sobre si el líder es abierto a nuevas tecnologías para optimizar los procesos, el 53,45% indican estar totalmente de acuerdo, el 41,38% se encuentran de acuerdo y el 5,17% son neutrales. Sobre el cuestionamiento cuando se presenta algún problema, el líder lo ataca desde la raíz y no con soluciones superficiales, el 43,10% indican estar totalmente de acuerdo, el 42,24% están de acuerdo, el 10,34% son neutrales y el 4,31% están en desacuerdo. Al indagar sobre si el líder valida constantemente cómo optimizar procesos que presenten oportunidades de mejora, el 45,69% indican estar totalmente de acuerdo, el 43,97% están de acuerdo, el 7,76% son neutrales y el 2,59% están en desacuerdo.

Para al pregunta sobre si consideran si el líder es creativo en proponer un plan B cuando la primera opción no es posible ejecutarla, el 45,69% indican estar totalmente de acuerdo, el 46,55% de acuerdo, el 5,17% son neutrales y el 2,59% en desacuerdo. Así mismo al cuestionar si durante los dos últimos años se ha lanzado alguna implementación que transforme algún proceso crítico, el 43,10% indican estar totalmente de acuerdo, el 44,83% están de acuerdo, el 10,34% son neutrales y el 1,72% están en desacuerdo. Así mismo, al validar la percepción sobre si el líder es flexible y responde rápidamente a los cambios el 51,72% está totalmente de acuerdo, el 41,38% está de acuerdo y el 6,90% es neutral.

Al cuestionar si el líder es práctico en la toma decisiones de manera ágil y segura el 50% indican estar totalmente de acuerdo, el 41,38% están de acuerdo, el 6,90% son neutrales y el 1,72% están en desacuerdo. Así mismo al indagar la percepción sobre si el líder anima al equipo a resolver las situaciones por si solos con iniciativa dentro de unos términos razonables, el 56,9% indica estar totalmente de acuerdo, 36,21% de acuerdo y el 6,9% son neutrales.

Al indagar al equipo sobre si se consideran personas receptivas a nuevas ideas y formas de hacer las cosas, el 64,66% indican estar totalmente de acuerdo, el 33,62% manifiestan estar de acuerdo y el 1,72% son neutrales.

Figura 24 Resultados resolución de problemas con creatividad – equipos

ESCALA	¿Me considero una persona receptiva a nuevas ideas y formas de hacer las cosas?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	75	64,66%
4 - De acuerdo	39	33,62%
3 - Neutral	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Un problema, ¿Mi líder lo ataca desde la raíz y no con soluciones superficiales?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	50	43,10%
4 - De acuerdo	49	42,24%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	¿Mi líder es creativo en proponer un Plan B cuando la primera opción no es posible ejecutarla?	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	53	45,69%
4 - De acuerdo	54	46,55%
3 - Neutral	6	5,17%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Durante los últimos dos años, se ha lanzado una implementación que transforme algún proceso crítico	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	50	43,10%
4 - De acuerdo	52	44,83%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Mi líder constantemente valida cómo optimizar procesos que presentan oportunidades de mejora	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	53	45,69%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Mi líder es flexible y responde rápidamente a los cambios	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	60	51,72%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	8	6,90%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Mi líder fomenta la practicidad mediante la toma de decisiones ágil y segura	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>
ESCALA	Mi líder me anima a resolver las cosas por sí mismo con iniciativa, dentro de los términos	%TG
▼		
5 - Totalmente de acuerdo	66	56,90%
4 - De acuerdo	42	36,21%
3 - Neutral	8	6,90%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

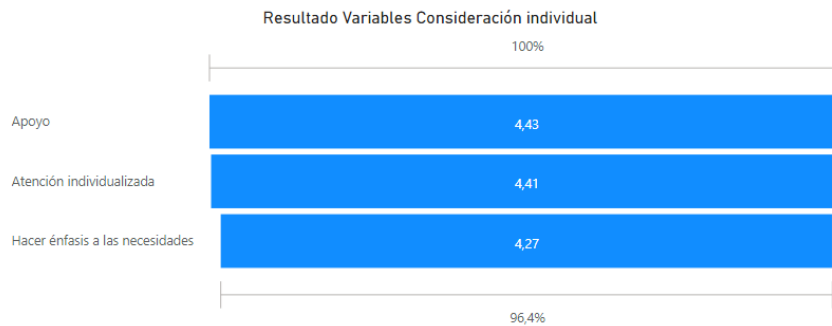
ESCALA	Mi líder es abierto a nuevas tecnologías para optimizar procesos	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	62	53,45%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.5. Consideración individual

En la figura 25 se evidencia que la variable que más afectó el resultado de la dimensión de Consideración Individual fue Hacer énfasis a las necesidades con una puntuación de 4,27, seguida de atención individualizada con 4.41 y apoyo con 4,43 que tiene la mayor puntuación.

Figura 25 Resultados Dimensión Consideración individual - equipos



CARGO	Atención individualizada	Hacer énfasis a las necesidades	Apoyo	CONSIDERACION INDIVIDUAL
DIRECTOR FACTURACION	4,90	4,83	4,89	4,87
DIRECTOR DE CARTERA	4,87	4,82	4,85	4,85
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,80	4,90	4,83	4,84
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,80	4,55	4,87	4,74
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,50	4,50	4,67	4,56
DIRECTOR IMPLANT 1	4,62	4,41	4,52	4,51
DIRECTOR IMPLANT 2	4,37	4,46	4,33	4,39
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,34	4,13	4,36	4,28
GERENTE DE OPERACIONES	4,31	3,93	4,38	4,21
DIRECTOR IMPLANT 4	4,14	3,91	4,16	4,07
DIRECTOR GENERALES	4,14	3,88	4,07	4,03
DIRECTOR IMPLANT 3	3,91	3,85	4,09	3,95
<b>Total</b>	<b>4,41</b>	<b>4,27</b>	<b>4,43</b>	<b>4,37</b>

Fuente: Elaboración propia

- Atención individualizada

En los resultados obtenidos sobre la variable Atención individualizada que se muestran en la Figura 26, se muestra que sobre la pregunta sobre si el líder escucha el punto de vista del equipo el 55,17% indican estar totalmente de acuerdo, el 39,66% están de acuerdo y el 5,17% son neutrales. Así mismo al cuestionar sobre si el líder valida la carga laboral del equipo, el 42,24% manifiestan estar totalmente de acuerdo, el 37,07% están de acuerdo, el 14,66% son neutrales y el 6,03% que representan 7 personas están en desacuerdo.

Por otro lado, cuando se pregunta sobre si el líder está dispuesto a dar un consejo al equipo cuando se lo solicitan el 53,45% están totalmente de acuerdo, el 37,93% se encuentran de acuerdo, el 7,76% son neutrales y el 0,86% está en desacuerdo. Al validar si el líder propicia espacios de diálogo y comunicación abierta con el equipo, el 56,03% están totalmente de acuerdo, el 33,62% están de acuerdo, el 7,76% son neutrales y el 2,59% se encuentran en desacuerdo. En el cuestionamiento sobre si se considera que el equipo tiene una buena conexión y vínculo con el líder el 62,07% manifiestan estar totalmente de acuerdo, el 29,31% están de acuerdo, el 6,09% son neutrales y el 1,72% están totalmente en desacuerdo.

**Figura 26 Resultados Atención individualizada - Equipos**

ESCALA	¿Mi líder escucha mi punto de vista?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	64	55,17%
4 - De acuerdo	46	39,66%
3 - Neutral	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder valida mi carga laboral?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	49	42,24%
4 - De acuerdo	43	37,07%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	7	6,03%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder está dispuesto a darme un consejo cuando yo lo solicito?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	62	53,45%
4 - De acuerdo	44	37,93%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder propicia espacios de diálogo y comunicación abierta?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	65	56,03%
4 - De acuerdo	39	33,62%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Considero que tengo una buena conexión y vínculo con mi líder?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	72	62,07%
4 - De acuerdo	34	29,31%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Hacer énfasis a las necesidades

De acuerdo con los resultados obtenidos que se visualizan en la Figura 27, para la pregunta sobre si se presenta la oportunidad el líder consideraría promover a los integrantes de su equipo de acuerdo con sus capacidades, el 48,28% indica que se encuentra totalmente de acuerdo, el 27,59% están de acuerdo, el 18,97% tienen una posición neutral y el 5,17% que representa 6 personas indican que están en desacuerdo. Con respecto a la pregunta sobre si consideran que el líder se preocupa por el bienestar del equipo, el 50,86% está totalmente de acuerdo, el 38,79% se encuentran de acuerdo, el 7,76% son neutrales y el 2,59% están en desacuerdo. Así mismo, al validar la percepción sobre si el líder se preocupa por las necesidades personales y profesionales del equipo, el 50% se encuentra totalmente de acuerdo, el 37,93% están de acuerdo, el 9,48% tienen una posición neutral y el 2,59% están en desacuerdo. Por último al cuestionar si en el último año el líder ha validado la forma de optimizar las actividades diarias del equipo, el 38,79% están totalmente de acuerdo, el 43,10% se encuentran de acuerdo, el 14,66% son neutrales y el 3,45% de encuentran en desacuerdo.

**Figura 27 Resultados Hacer énfasis a las necesidades - equipos**

ESCALA	Si se presenta una oportunidad, considero que mi líder me promovería de acuerdo a mis capacidades	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	56	48,28%
4 - De acuerdo	32	27,59%
3 - Neutral	22	18,97%
2 - En desacuerdo	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder se interesa por mi bienestar?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	45	38,79%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder se preocupa por mis necesidades personales y profesionales?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	44	37,93%
3 - Neutral	11	9,48%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	En el último año mi líder ha validado la forma de optimizar mis actividades diarias	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	45	38,79%
4 - De acuerdo	50	43,10%
3 - Neutral	17	14,66%
2 - En desacuerdo	4	3,45%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Apoyo

Al validar las respuestas de la variable Apoyo que se evidencian en la Figura 28, se muestra que al preguntar sobre si el líder orienta al equipo sobre las actividades que deben ejercer en su rol, el 50% se encuentra totalmente de acuerdo, el 43,10% están de acuerdo y el 6,90% tienen una posición neutral. Así mismo, al cuestionar si el líder apoya las ideas del equipo cuando las justifican, el 50% indica estar totalmente de acuerdo, el 43,10% se encuentran de acuerdo y el 6,90% son neutrales. Por otro lado, cuando se pregunta sobre la percepción de respaldo que tienen por parte de su líder cuando se presenta una situación difícil, el 53,45% están totalmente de acuerdo, el 36,21% están de acuerdo y el 10,34% tienen una posición neutral.

**Figura 28 Resultados Apoyo - equipos**

ESCALA	¿Mi líder me orienta sobre las actividades que debo realizar en mi rol?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	50	43,10%
3 - Neutral	8	6,90%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder apoya mis ideas cuando las justifico?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	50	43,10%
3 - Neutral	8	6,90%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

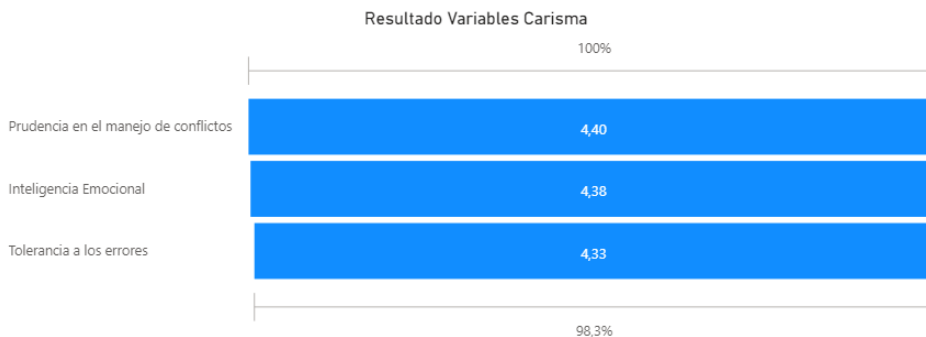
ESCALA	¿Mi líder me respalda cuando se presenta alguna situación difícil?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	62	53,45%
4 - De acuerdo	42	36,21%
3 - Neutral	12	10,34%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1.6. Carisma

Dentro de los resultados obtenidos para la Dimensión de Carisma, se encuentra que la variable que más afectó el resultado fue Tolerancia a los Errores con una puntuación de 4,33, seguido de Inteligencia Emocional con una calificación de 4,38 y por último prudencia en el manejo de conflictos con la mayor calificación de 4,40 como se muestra en la Figura 29.

**Figura 29 Resultados Dimensión Carisma - equipos**



CARGO	Tolerancia a los errores	Prudencia en el manejo de conflictos	Inteligencia Emocional	CARISMA
DIRECTOR DE CARTERA	4,76	4,85	4,81	4,80
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,80	4,73	4,83	4,79
DIRECTOR FACTURACION	4,78	4,83	4,74	4,78
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,63	4,73	4,71	4,69
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,25	4,83	4,71	4,60
DIRECTOR IMPLANT 1	4,48	4,52	4,55	4,52
DIRECTOR IMPLANT 2	4,33	4,29	4,41	4,34
GERENTE DE OPERACIONES	4,29	4,29	4,12	4,23
DIRECTOR GENERALES	4,23	4,17	4,14	4,18
DIRECTOR IMPLANT 4	4,10	4,25	4,18	4,18
DIRECTOR SALUD Y VIDA	3,95	4,15	4,33	4,14
DIRECTOR IMPLANT 3	4,04	4,02	3,85	3,97
<b>Total</b>	<b>4,33</b>	<b>4,40</b>	<b>4,38</b>	<b>4,37</b>

Fuente: Elaboración propia

- Tolerancia a los errores

Esta variable obtuvo la calificación más baja dentro de la dimensión de carisma, donde la pregunta sobre la percepción de si el líder tolera ciertos errores en un proceso de implementación muestra que el 30,17% están totalmente de acuerdo, el 55,17% están de acuerdo, el 12,07% tienen una posición neutral y el 2,59% se encuentran en desacuerdo. Así mismo, al validar si se presenta algún inconveniente por las acciones del equipo, tienen la confianza en reportarlo al líder para solucionarlo, el 56,90% se encuentran totalmente de acuerdo, el 35,34% están de acuerdo, el 6,03% tienen una posición neutral y el 1,72% están en desacuerdo. Finalmente al validar si el líder se enfoca en la solución y no en el problema, el 48,28% están totalmente de acuerdo, el 43,97% se encuentran de acuerdo, el 6,03% son neutrales, el 0,86% están en desacuerdo y el 0,86% está totalmente en desacuerdo, resultados que se evidencian en la Figura 30.

**Figura 30 Resultados Tolerancia a los errores - equipos**

ESCALA	Recuento de Cuando se presenta algún inconveniente por mis acciones, ¿Tengo la confianza de reportarlo a mi líder para solucionarlo?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	66	56,90%
4 - De acuerdo	41	35,34%
3 - Neutral	7	6,03%
2 - En desacuerdo	2	1,72%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder se enfoca en la solución y no en el problema?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	56	48,28%
4 - De acuerdo	51	43,97%
3 - Neutral	7	6,03%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder tolera ciertos errores en un proceso de implementación?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	35	30,17%
4 - De acuerdo	64	55,17%
3 - Neutral	14	12,07%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Prudencia en el manejo de conflictos

En cuanto a las respuestas para la variable Prudencia en el manejo de conflictos que se muestran en la figura 31, en la pregunta sobre si el líder valida el punto de vista del equipo antes de tomar una decisión para solucionar un inconveniente relacionado con un rol del equipo, el 43,10% se encuentra totalmente de acuerdo, el 45,69% están de acuerdo, el 10,34% son neutrales y el 0,86% está en desacuerdo. Sobre el cuestionamiento sobre si el líder trata de evitar los conflictos, el 50,86% está totalmente de acuerdo, el 41,38% se encuentra de acuerdo y el 7,76% son neutrales. Por último, cuando se consulta la percepción sobre si el líder está en la capacidad de solucionar conflictos relacionados con los trabajadores, el 50,86% se encuentra totalmente de acuerdo, el 44,83% está de acuerdo y el 4,31% es neutral.

Figura 31 Resultados Prudencia en el manejo de conflictos - equipos

ESCALA	cuando mi líder soluciona una dificultad relacionada con mi rol, consulta mi punto de vista antes	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	50	43,10%
4 - De acuerdo	53	45,69%
3 - Neutral	12	10,34%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder trata de evitar conflictos?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	9	7,76%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder está en capacidad de solucionar conflictos en torno a los trabajadores	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	59	50,86%
4 - De acuerdo	52	44,83%
3 - Neutral	5	4,31%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Inteligencia emocional

Según los resultados obtenidos para la variable Inteligencia Emocional que se muestran en la Figura 32, para la pregunta sobre si el líder no pierde la objetividad sobre la situación así exista vínculo emocional con los involucrados, el 44,83% está totalmente de acuerdo, el 46,55% están de acuerdo, el 7,76% es neutrales y el 0,86% está en desacuerdo. Así mismo, al validar la percepción sobre la habilidad de controlar las emociones en situaciones difíciles por parte de los líderes, el 44,83% se encuentra totalmente de acuerdo, el 44,83% está de acuerdo, el 9,48% que corresponde a 11 personas son neutrales y el 0,86% está en desacuerdo.

De igual forma, al cuestionar la percepción sobre si el líder es humilde y acepta cuando se presenta un error en su área, el 46,55% indica estar totalmente de acuerdo, el 43,10% está de acuerdo, el 9,48% tiene una posición neutral y el 0,86% está en desacuerdo. Por otro lado, sobre la pregunta de percepción en el poder de persuasión del líder, el 42,24% está totalmente de acuerdo, el 47,41% está de acuerdo, el 7,76% es neutral y el 2,59% que corresponde a 3 personas están en desacuerdo. En cuanto a considerar que los líderes tienen una actitud conciliadora con sus interlocutores, el 48,28% están totalmente de acuerdo, el 46,55% se encuentran de acuerdo y el 5,17% son neutrales.

Al cuestionar si el líder tiene poder de negociación a su favor con sus diferentes interlocutores, el 50% se encuentra totalmente de acuerdo, el 41,38% está de acuerdo, el 6,9% son neutrales, el 0,86% está en desacuerdo y el 0,86% está totalmente en desacuerdo. Finalmente, al preguntar sobre la percepción sobre si el líder tiene buen relacionamiento con los líderes de otras áreas, el 55,17% se encuentran totalmente de acuerdo, el 38,79% están de acuerdo, el 5,17% tienen una posición neutral y el 0,86% está en desacuerdo.

**Figura 32 Resultados Inteligencia emocional – equipos**

ESCALA	Considero que mi líder tiene un buen relacionamiento con los líderes de otras áreas	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	64	55,17%
4 - De acuerdo	45	38,79%
3 - Neutral	6	5,17%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Considero que mi líder tiene poder de negociación a su favor con los diferentes interlocutores?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	58	50,00%
4 - De acuerdo	48	41,38%
3 - Neutral	8	6,90%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
1 - Totalmente en desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	Mi líder no pierde la objetividad, así existan vínculos emocionales con los involucrados	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	52	44,83%
4 - De acuerdo	54	46,55%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder tiene la habilidad de controlar sus emociones en situaciones difíciles?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	52	44,83%
4 - De acuerdo	52	44,83%
3 - Neutral	11	9,48%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Considero que mi líder es humilde y acepta cuando se presenta un error?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	54	46,55%
4 - De acuerdo	50	43,10%
3 - Neutral	11	9,48%
2 - En desacuerdo	1	0,86%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Considero que mi líder tiene poder de persuasión?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	49	42,24%
4 - De acuerdo	55	47,41%
3 - Neutral	9	7,76%
2 - En desacuerdo	3	2,59%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

ESCALA	¿Mi líder tiene una actitud conciliadora con sus interlocutores?	%TG
5 - Totalmente de acuerdo	56	48,28%
4 - De acuerdo	54	46,55%
3 - Neutral	6	5,17%
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 7.2.2. Cuestionario Líderes de equipos

Para el cuestionario de líderes de equipos que se muestra en el link <https://forms.office.com/r/p5T1BuuBsp> se obtuvo una muestra de 11 personas sobre 12 líderes a encuestar, logrando una participación para esta cuestionario del 91.66%. Las preguntas formuladas en esta encuesta fueron planteadas con el fin de entender de forma más detallada la posición del líder en ciertas situaciones y así corroborar o ampliar la información sobre el estímulo de la innovación organizacional por parte de los líderes. En la Tabla 8 se muestra el detalle técnico sobre esta encuesta.

**Tabla 8 Detalles técnicos investigación - Cuestionario Líderes de equipos**

<b>Sector</b>	Asegurador	
<b>Empresa entrevistada</b>	AON RISK SERVICES COLOMBIA	
<b>Area Encuestada</b>	Vicepresidencia Operaciones	
<b>TOTAL POBLACION</b>	12	
<b>MUESTRA ENCUESTADA</b>	11	
<b>Líderes encuestados</b>	Vicepresidente de Operaciones	1
	Gerente de Operaciones	1
	Director de Cartera	1
	Gerente Mejoramiento de Procesos	1
	Director Salud y Vida	1
	Director de Facturación	1
	Director Implact 1	1
	Director Implact 2	1
	Director Implact 3	1
	Director Implact 4	1
	Coordinador Gestion Documental	1
<b>% Respuesta</b>	91,7%	
<b>Metodología</b>	Cuestionario Estructurado	
<b>Fecha Trabajo de Campo</b>	may-21	

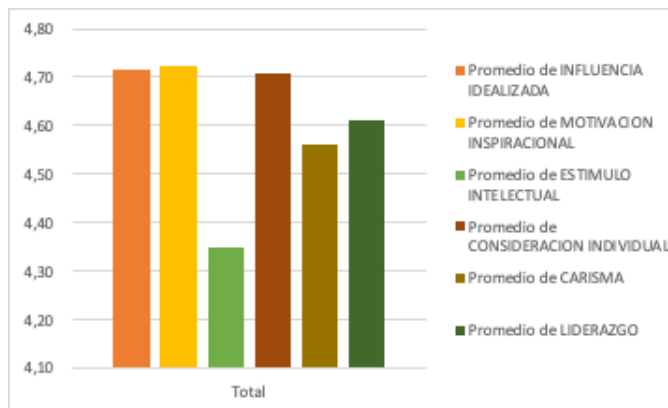
**Fuente:** Elaboración propia

### 7.2.2.1. Descripción resultados obtenidos Cuestionario líderes de equipos

El cuestionario para líderes al igual que el de equipos, se dividió por cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional, arrojando un promedio de calificación sobre los resultados recopilados para los 11 encuestados, en donde se evidencia que la menor calificación se obtuvo en Estímulo Intelectual con una calificación de 4,35, seguido de Carisma con 4,56, Influencia Idealizada con 4,71, Consideración Individual con 4,71 y Motivación Inspiracional con 4,72, como se detalla en la Tabla 9.

**Tabla 9 Resultado General Encuesta Líderes de Equipos por dimensiones de liderazgo transformacional**

Etiquetas de fila	Prom. INFLUENCIA IDEALIZADA	Prom. MOTIVACION INSPIRACIONAL	Prom. ESTIMULO INTELECTUAL	Prom. CONSIDERACION INDIVIDUAL	Prom. CARISMA	Prom. LIDERAZGO
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,50	4,60	4,50	4,78	4,25	4,53
DIRECTOR CARTERA	4,50	4,62	3,89	5,00	4,58	4,52
DIRECTOR DE FACTURACION	4,70	4,90	4,50	4,78	5,00	4,78
DIRECTOR IMPLANT 1	4,55	4,50	3,78	4,44	4,08	4,27
DIRECTOR IMPLANT 2	4,45	4,80	4,44	4,89	4,67	4,65
DIRECTOR IMPLANT 3	5,00	4,87	4,56	5,00	5,00	4,88
DIRECTOR IMPLANT 4	4,95	4,80	4,39	4,17	4,58	4,58
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,90	4,83	4,67	4,78	4,67	4,77
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,60	4,57	4,11	4,61	4,75	4,53
GERENTE DE OPERACIONES	4,80	4,45	4,28	4,56	4,25	4,47
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,90	5,00	4,72	4,78	4,33	4,75
<b>Total general</b>	<b>4,71</b>	<b>4,72</b>	<b>4,35</b>	<b>4,71</b>	<b>4,56</b>	<b>4,61</b>



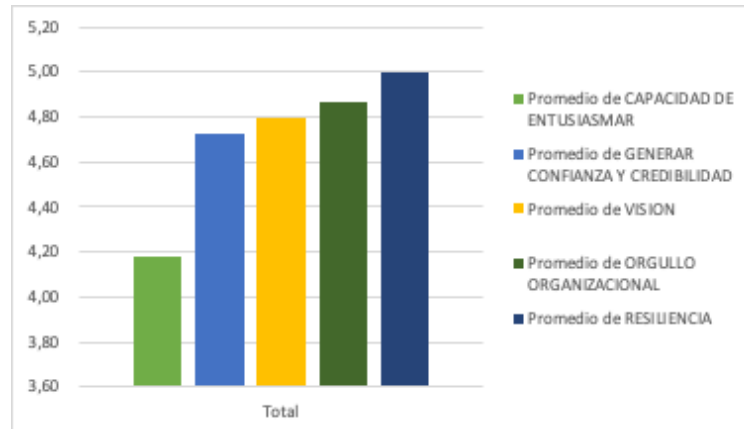
Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2.2. Influencia Idealizada

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta que se muestran en la Tabla 10, la variable que tiene una menor calificación es Capacidad de Entusiasmar con 4,18, seguido con Generar confianza y credibilidad con 4,73, Visión con 4,80, Orgullo organizacional con 4,86 y Resiliencia con una calificación de 5.

**Tabla 10 Resultados Dimensión Influencia idealizada - líderes**

Etiquetas de fila	Prom. CAPACIDAD DE ENTUSIASMAR	Prom. GENERAR CONFIANZA Y CREDIBILIDAD	Prom. VISION ORGANIZACIONAL	Prom. ORGULLO ORGANIZACIONAL	Prom. RESILIENCIA
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	3,50	4,25	4,75	5,00	5,00
DIRECTOR CARTERA	3,50	5,00	4,50	4,50	5,00
DIRECTOR DE FACTURACION	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 1	3,50	4,75	4,50	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 2	3,00	4,25	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 3	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 4	5,00	5,00	4,75	5,00	5,00
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00
GERENTE DE OPERACIONES	5,00	4,75	4,75	4,50	5,00
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Total general</b>	<b>4,18</b>	<b>4,73</b>	<b>4,80</b>	<b>4,86</b>	<b>5,00</b>

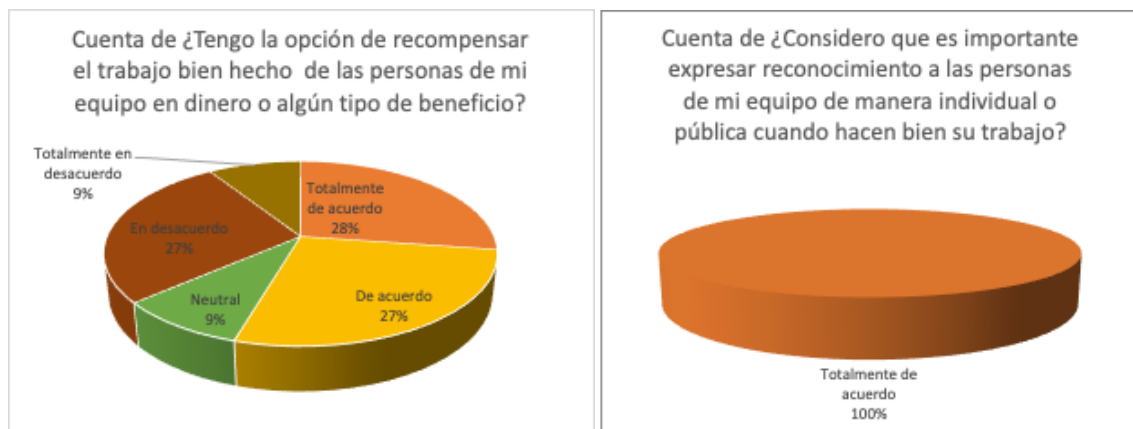


Fuente: Elaboración propia

- Capacidad de entusiasmar

De acuerdo con los resultados obtenidos para la capacidad de entusiasmar que se evidencian en la figura 33, en cuanto a la pregunta realizada a los líderes sobre la opción que tienen de recompensar a las personas del equipo por el trabajo bien hecho en dinero o algún beneficio, el 28% se encuentran totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo, 9% son neutrales, 27% en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo. Así mismo, el 100% de los líderes se encuentran totalmente de acuerdo en considerar importante el reconocimiento por el buen trabajo de las personas de su equipo ya sea de manera individual o pública.

**Figura 33 Resultados Capacidad de entusiasmar - líderes**

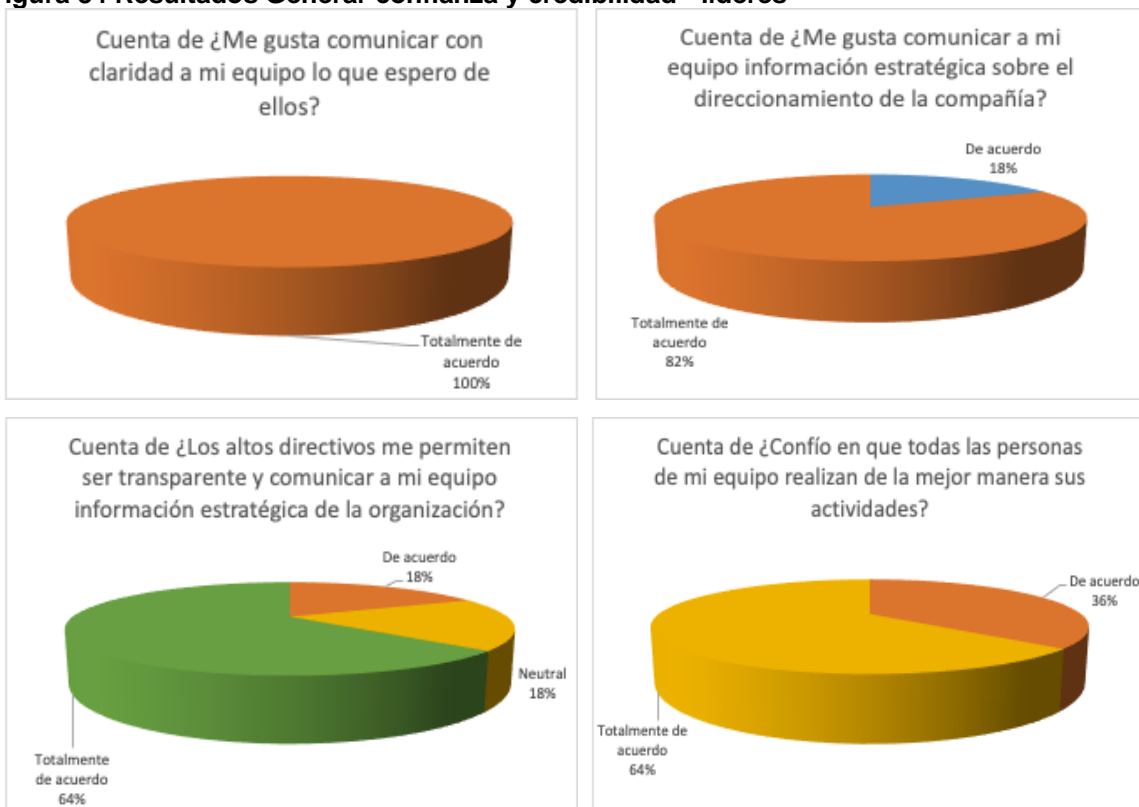


Fuente: Elaboración propia

- Generar confianza y credibilidad

Según los resultados obtenidos que se muestran en la Figura 34, el 100% de los líderes manifiestan que les gusta comunicar con claridad a su equipo qué esperan de ellos. Así mismo, el 82% de los líderes manifiestan estar totalmente de acuerdo sobre el agrado en comunicar a su equipo información estratégica del direccionamiento de la organización y el 18% muestran estar de acuerdo sobre esta postura. En cuanto a la pregunta sobre si a los líderes se les permite por parte de los altos directivos ser transparentes y comunicar información estratégica de la organización, el 64% indica estar totalmente de acuerdo, el 18% está de acuerdo y el 18% restante es neutral. Por último, la validar si los líderes confían en que las personas de su equipo realizan de la mejor manera sus actividades, el 64% se encuentran totalmente de acuerdo y el 36% se encuentran de acuerdo.

**Figura 34 Resultados Generar confianza y credibilidad - líderes**



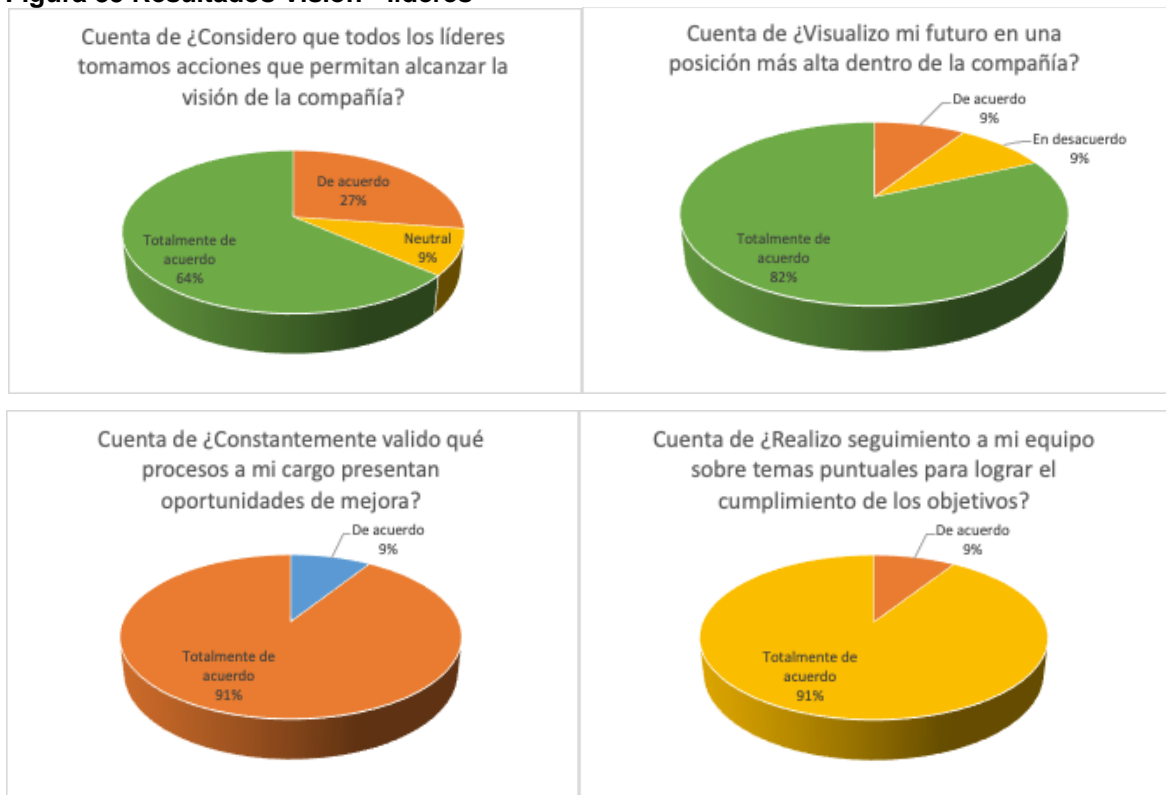
Fuente: Elaboración propia

- Visión

Como se muestran en los resultados de la variable visión en la Figura 35, para la pregunta sobre si considera que todos los líderes toman acciones que permitan alcanzar la visión de la compañía, el 64% de encuentra totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo y el 9% son neutrales. Por otro lado, al preguntar a los líderes si se visualizan en el futuro de la compañía el 82% están totalmente de acuerdo, el 9% de acuerdo y el 9% en desacuerdo.

Así mismo, al preguntar a los líderes si de manera constante validan cuáles procesos a su cargo presentan oportunidades de mejora, el 91% indican estar totalmente de acuerdo y el 9% manifiestan estar de acuerdo. Por otro lado, el 91% de los líderes manifiestan estar totalmente de acuerdo en cuanto a realizar seguimiento al equipo sobre temas puntuales para el cumplimiento de los objetivos y el 9% se encuentran de acuerdo.

**Figura 35 Resultados Visión - líderes**

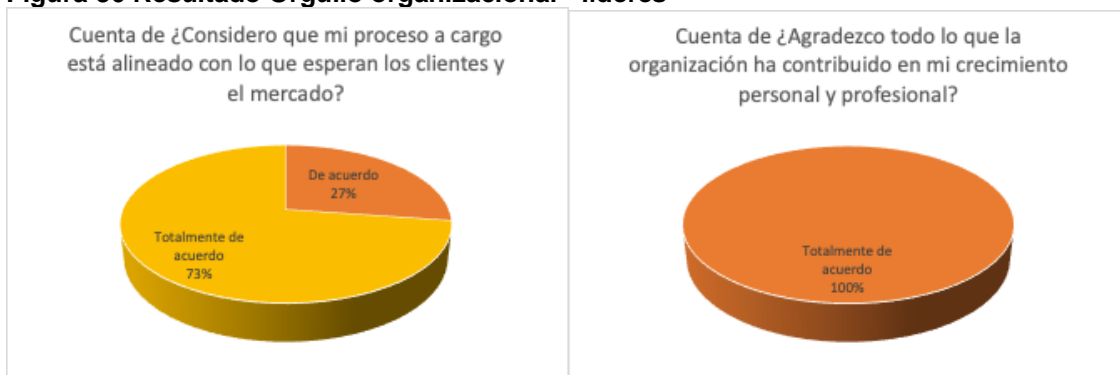


Fuente: Elaboración propia

- Orgullo organizacional

Dentro de las preguntas realizadas para ampliar la información de Orgullo organizacional que se evidencian en la Figura 36, se muestra que el 73% de los líderes se encuentran totalmente de acuerdo en considerar que su proceso a cargo se encuentra alineado con lo que esperan los clientes y el mercado, el 27% se encuentran de acuerdo. Así mismo, el 100% de los líderes se encuentran totalmente agradecidos con la organización por la contribución que ha otorgado a su crecimiento personal y profesional.

**Figura 36 Resultado Orgullo organizacional - líderes**



Fuente: Elaboración propia

- Resiliencia

Como se indica en la Figura 37, el 100% de los líderes consideran ser persistentes hasta alcanzar sus objetivos.

**Figura 37 Resultados resiliencia - líderes**



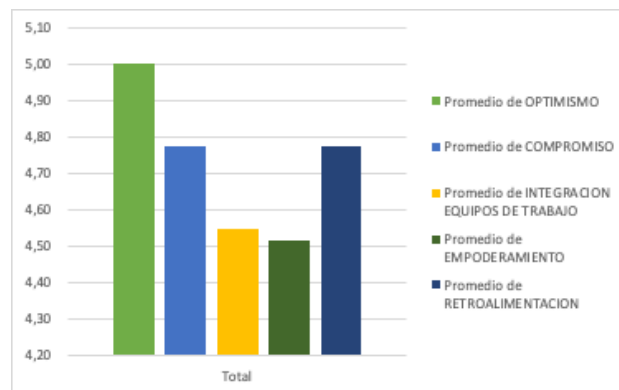
Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2.3. Motivación inspiracional

Dentro de los resultados obtenidos para motivación inspiracional como se muestra en la Tabla 11, las variable que obtuvo un menos resultado fue Empoderamiento con 4,52, seguido de Integración de trabajo 4,55, Retroalimentación 4,77, Compromiso 4,77 y Optimismo con calificación de 5.

**Tabla 11 Resultados Dimensión Motivación inspiracional - líderes**

Etiquetas de fila	Prom.					
	Prom. OPTIMISMO	Prom. COMPROMISO	Prom. INTEGRACION EQUIPOS DE TRABAJO	Prom. EMPODERAMIENTO O	Prom. RETROALIMENTACION	
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	5,00	5,00	4,50	4,00	4,50	
DIRECTOR CARTERA	5,00	5,00	3,75	4,33	5,00	
DIRECTOR DE FACTURACION	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	
DIRECTOR IMPLANT 1	5,00	4,50	4,00	4,00	5,00	
DIRECTOR IMPLANT 2	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	
DIRECTOR IMPLANT 3	5,00	5,00	5,00	4,33	5,00	
DIRECTOR IMPLANT 4	5,00	4,50	5,00	5,00	4,50	
DIRECTOR SALUD Y VIDA	5,00	5,00	4,50	4,67	5,00	
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	5,00	4,50	4,50	4,33	4,50	
GERENTE DE OPERACIONES	5,00	4,00	4,25	5,00	4,00	
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
<b>Total general</b>	<b>5,00</b>	<b>4,77</b>	<b>4,55</b>	<b>4,52</b>	<b>4,77</b>	



**Fuente:** Elaboración propia

- Optimismo

Para la variable optimismo, se validó con los líderes si son positivos sobre el futuro de la empresa en donde por unanimidad se encuentran totalmente de acuerdo como se muestra en la Figura 38

**Figura 38 Resultados Optimismo - líderes**

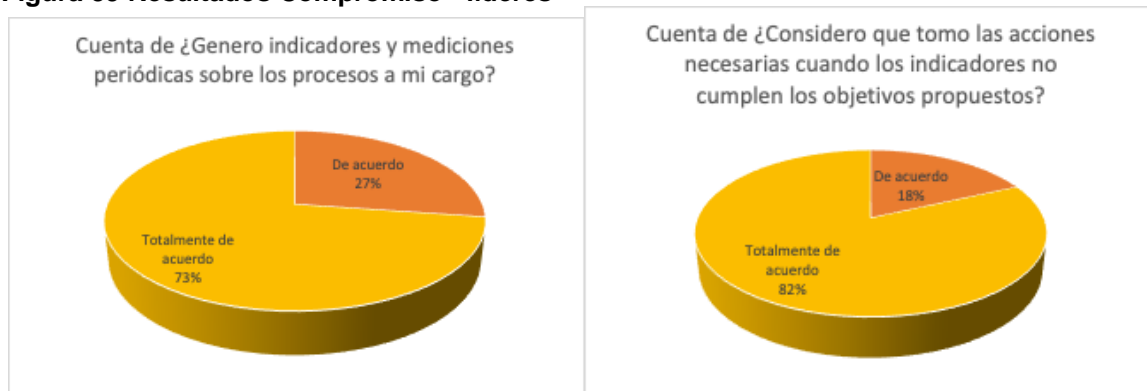


**Fuente:** Elaboración propia

- Compromiso

De acuerdo con los resultados obtenidos para compromiso que se visualizan en la Figura 39, se indica que el 73% de los líderes se encuentran totalmente de acuerdo en generar indicadores y mediciones periódicas sobre los procesos a su cargo y el 27% se encuentran de acuerdo. Así mismo, el 82% de los líderes se encuentran totalmente de acuerdo sobre tomar las acciones necesarias cuando los indicadores no cumplen los objetivos propuestos, el 18% se encuentran de acuerdo.

**Figura 39 Resultados Compromiso - líderes**



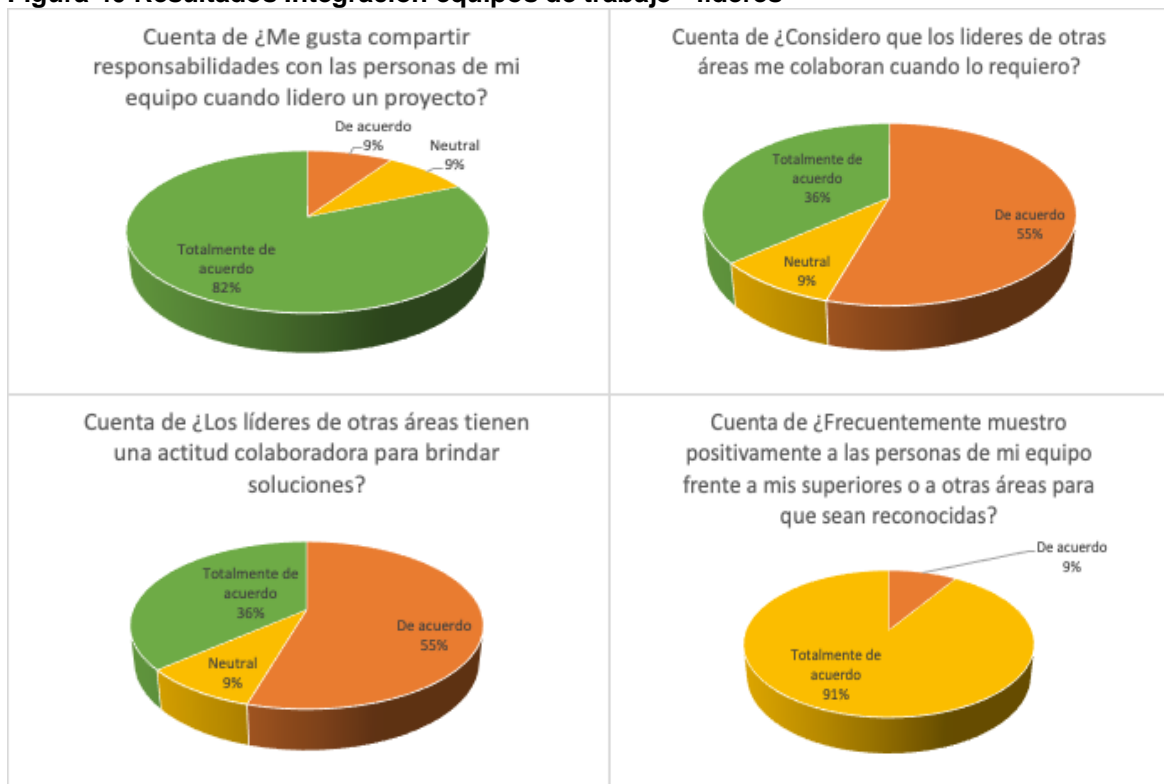
**Fuente:** Elaboración propia

- Integración equipos de trabajo

Al validar los resultados obtenidos para las preguntas de Integración de equipos de trabajo que se muestran en la Figura 40, se evidencia que en la pregunta sobre el

gusto por compartir responsabilidades con las personas del equipo cuando se lidera un proyecto, el 82% se encuentra totalmente de acuerdo, el 9% se encuentra de acuerdo y el 9% es neutral. Por otro lado, al validar la percepción de los líderes sobre la colaboración de parte de los líderes de otras áreas cuando se requiere, el 36% se encuentra totalmente de acuerdo, el 55% y el 9% neutral. Así mismo, al preguntar sobre la actitud colaboradora de los otros líderes para brindar soluciones, el 36% indican estar totalmente de acuerdo, el 55% de acuerdo y el 9% es neutral. Finalmente al preguntar a los líderes si frecuentemente muestran positivamente a las personas de su equipo frente a sus superiores o a otras áreas para que sean reconocidas, el 91% se encuentran totalmente de acuerdo y el 9% se encuentran de acuerdo.

**Figura 40 Resultados Integración equipos de trabajo - líderes**



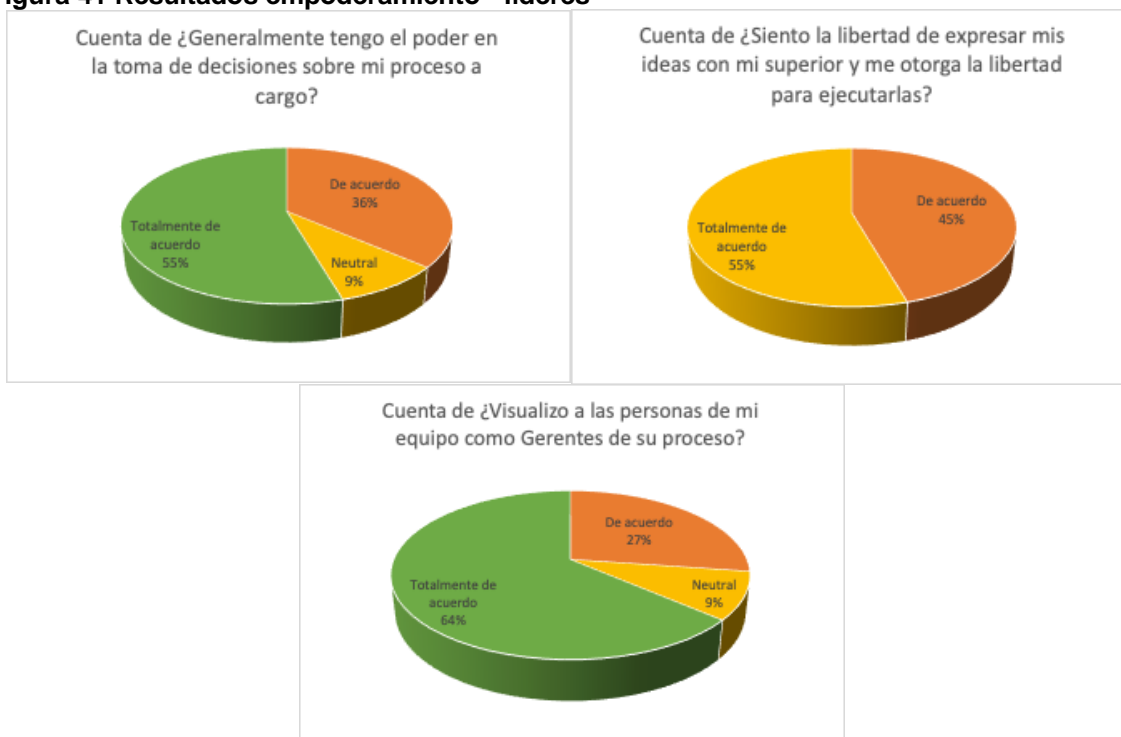
**Fuente:** Elaboración propia

- Empoderamiento

En las respuestas obtenidas para las preguntas de empoderamiento que se muestran en la Figura 41, al validar con los líderes si generalmente tienen el poder

en la toma de decisiones de su proceso a cargo, el 55% indican estar totalmente de acuerdo, el 36% de acuerdo y el 9% es neutral. Así mismo, al validar si los líderes sienten la tranquilidad de expresar sus ideas con su superior y sienten la libertad en ejecutarlas el 55% se encuentran totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo. Por otro lado, al preguntar a los líderes si consideran a las personas de su equipo como Gerentes de su proceso, el 64% están totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo y el 9% es neutral.

**Figura 41 Resultados empoderamiento - líderes**



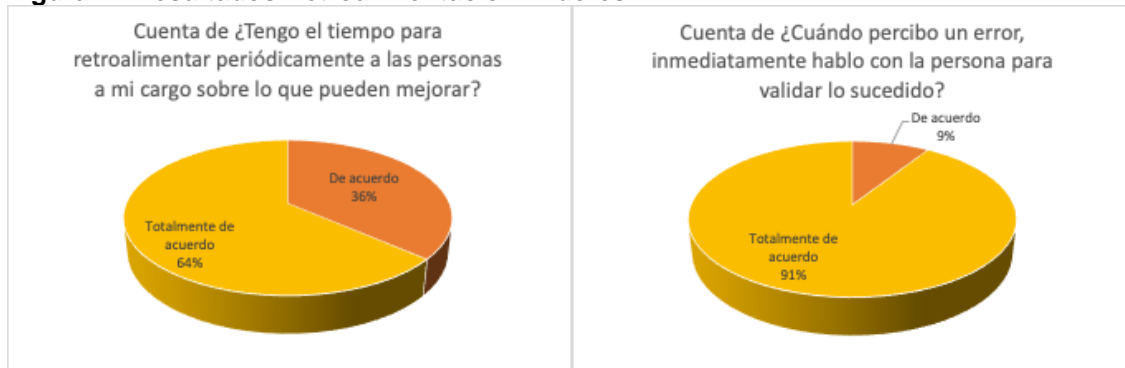
**Fuente:** Elaboración propia

- Retroalimentación

En las preguntas realizadas a los líderes para validar la variables retroalimentación que se detallan en la Figura 42, se muestra que el 64% está totalmente de acuerdo en que tienen tiempo para retroalimentar periódicamente a las personas de su equipo sobre los aspectos que pueden mejorar, el 36% están de acuerdo sobre este aspecto. Así mismo, el 91% de los líderes están totalmente de acuerdo en

indicar que cuando perciben un error, inmediatamente hablan con la persona para validar lo sucedido, el 36% están de acuerdo con esta apreciación.

**Figura 42 Resultados Retroalimentación - líderes**



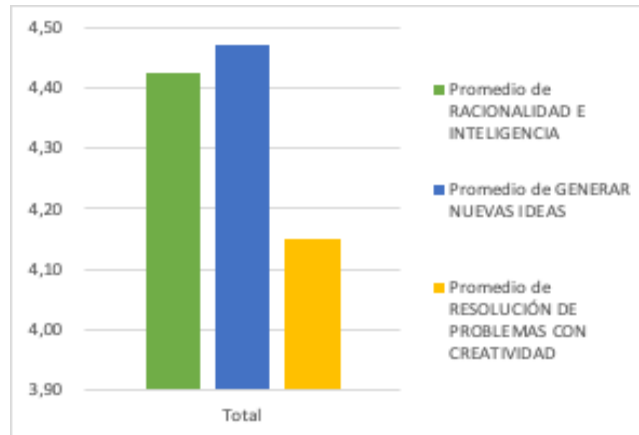
Fuente: Elaboración propia

#### 7.2.2.4. Estímulo intelectual

En la dimensión de Estímulo Intelectual para líderes como se muestra en la Tabla 12, la variable Resolver problemas con creatividad obtuvo la puntuación más baja con 4,15, seguido de Racionalidad e Inteligencia con 4,42 y Generar nuevas ideas con la mayor nueva puntuación de 4,47.

**Tabla 12 Resultados Dimensión Estímulo intelectual - líderes**

Etiquetas de fila	Prom. RACIONALIDAD E INTELIGENCIA	Prom. GENERAR NUEVAS IDEAS	Prom. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON CREATIVIDAD
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,67	4,83	4,00
DIRECTOR CARTERA	4,67	3,67	3,33
DIRECTOR DE FACTURACION	4,67	4,50	4,33
DIRECTOR IMPLANT 1	3,33	4,33	3,67
DIRECTOR IMPLANT 2	5,00	4,67	3,67
DIRECTOR IMPLANT 3	3,67	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 4	4,00	4,83	4,33
DIRECTOR SALUD Y VIDA	5,00	4,67	4,33
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,33	4,33	3,67
GERENTE DE OPERACIONES	4,33	3,83	4,67
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	5,00	4,50	4,67
Total general	4,42	4,47	4,15

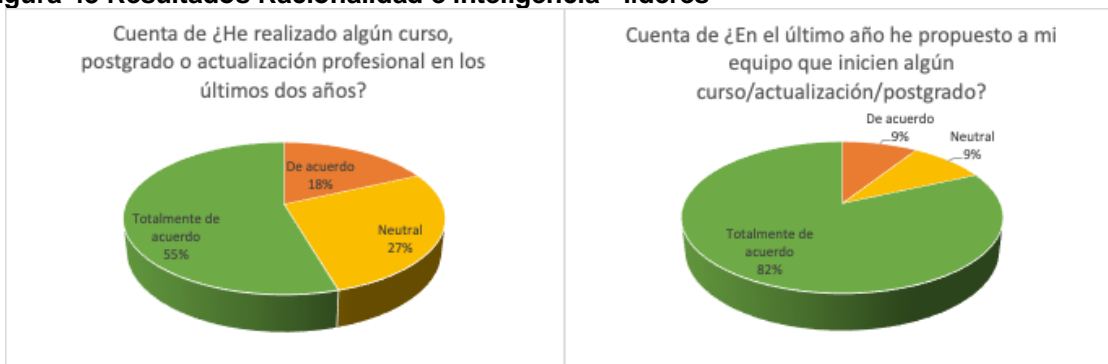


Fuente: Elaboración propia

- Racionalidad e inteligencia

Para los resultados obtenidos en la variable racionalidad e inteligencia para líderes que se muestran en la Figura 43, se muestra que para la pregunta sobre si los líderes han realizado algún curso, postgrado o actualización profesional en los últimos dos años, el 55% están totalmente de acuerdo, el 18% se encuentran de acuerdo y el 27% tienen una posición neutral. En el cuestionamiento sobre si en el último año los líderes han propuesto a su equipo que inicien algún curso, actualización o postgrado, el 82% indican estar totalmente de acuerdo, el 9% se encuentra de acuerdo y el 9% es neutral. Así mismo, al preguntar si los líderes validan las mejores prácticas de la competencia u otros departamentos para aplicarlas a su área, el 46% indican estar totalmente de acuerdo, el 36% se encuentran de acuerdo y el 18% son neutrales.

Figura 43 Resultados Racionalidad e inteligencia - líderes





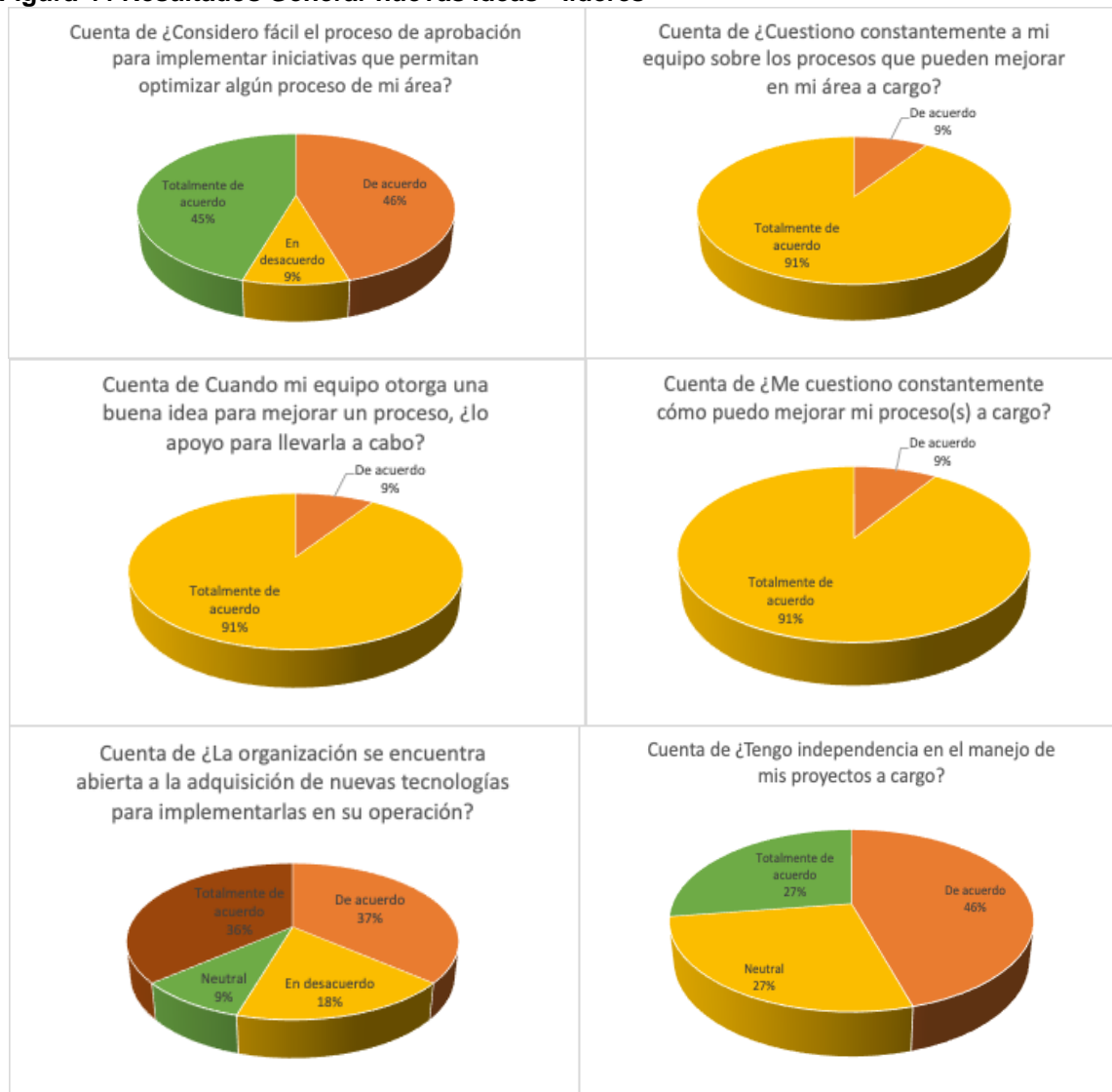
Fuente: Elaboración propia

- Generar nuevas ideas

En las respuestas obtenidas por parte de los líderes para la variable Generación de nuevas ideas que se detallan en la Figura 44, en la pregunta sobre considerar fácil el proceso de aprobación para implementar iniciativas que permitan optimizar algún proceso de su área, el 45% se encuentra totalmente de acuerdo, el 46% se encuentra de acuerdo y el 9% considera estar en desacuerdo. En cuanto a cuestionar constantemente al equipo sobre los procesos que se pueden mejorar de su área a cargo, el 91% indica estar totalmente de acuerdo y el 9% indica estar de acuerdo. Así mismo, al indagar sobre el apoyo que se le otorga al equipo cuando proponen una buena idea para mejorar un proceso, el 91% indica estar totalmente de acuerdo y el 9% se encuentra de acuerdo.

De igual forma sobre el auto-cuestionamiento de los líderes sobre cómo mejorar sus procesos a cargo, el 91% indica estar totalmente de acuerdo y el 9% indica estar de acuerdo. Sobre la pregunta si la organización se encuentra abierta a la adquisición de nuevas tecnologías para implementarlas en su operación el 36% indica estar totalmente de acuerdo, el 37% de acuerdo, el 9% es neutral y el 18% se encuentra en desacuerdo. Finalmente, con respecto a la independencia por parte de los líderes sobre sus proyectos a cargo, el 27% indica estar totalmente de acuerdo, el 46% se encuentra de acuerdo y el 27% tiene una posición neutral.

**Figura 44 Resultados Generar nuevas ideas - líderes**



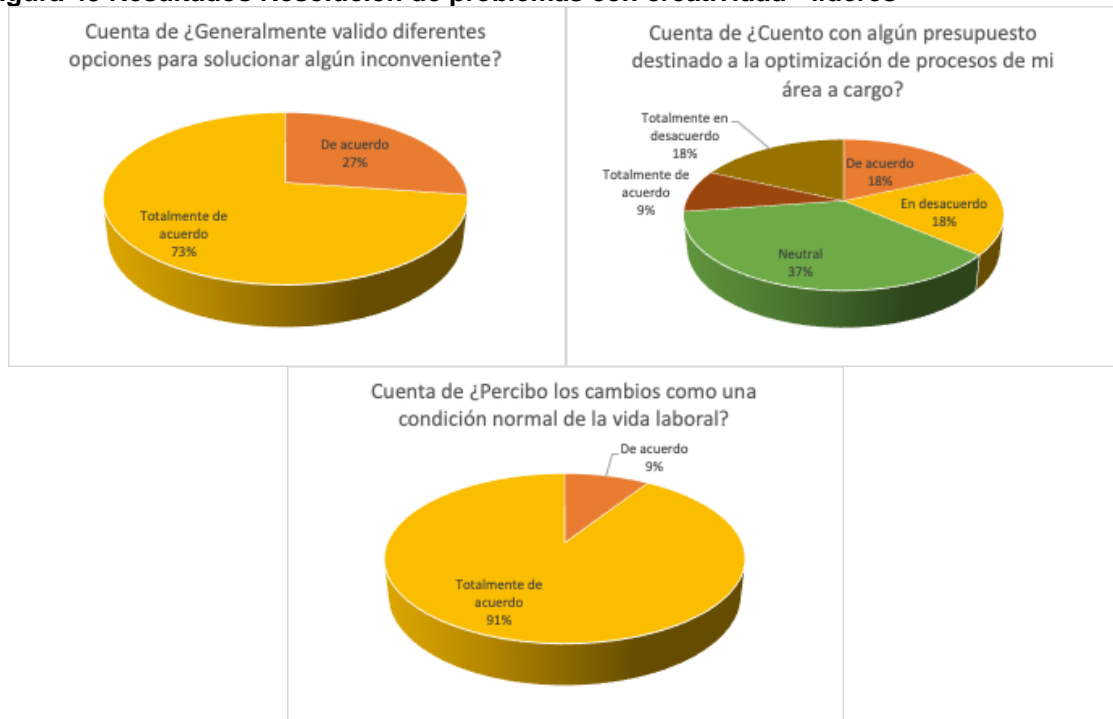
Fuente: Elaboración propia

- Resolución de problemas con creatividad

De acuerdo con los resultados obtenidos para las preguntas orientadas a la resolución de problemas con creatividad que se muestran en la Figura 45, en la pregunta a los líderes si generalmente validan diferentes opciones para solucionar algún inconveniente, el 73% indica estar totalmente de acuerdo y el 27% manifiesta estar de acuerdo. Para el interrogante si cuentan con algún presupuesto para la optimización de sus procesos a cargo, el 9% indica estar totalmente de acuerdo, el 18% se encuentra de acuerdo, el 37% tiene una posición neutral, el 18% se

encuentra en desacuerdo y el 18% se encuentra totalmente en desacuerdo. Finalmente, al validar con los líderes si perciben los cambios como una condición normal de la vida laboral, el 91% indica estar totalmente de acuerdo y el 9% manifiesta estar de acuerdo.

**Figura 45 Resultados Resolución de problemas con creatividad - líderes**



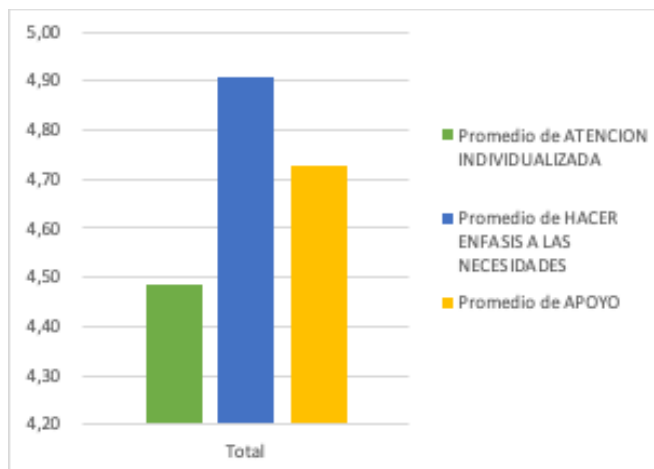
**Fuente:** Elaboración propia

### 7.2.2.5. Consideración individual

Para los resultados de la dimensión de Consideración Individual que se detallan en la Tabla 13, se evidencia que la variable que obtuvo menor resultado fue Atención individualizada con un resultado de 4,48, seguido de Apoyo con 4,73 y Hacer énfasis a las necesidades con la mayor puntuación de 4,91.

**Tabla 13 Resultados Dimensión Consideración individual - líderes**

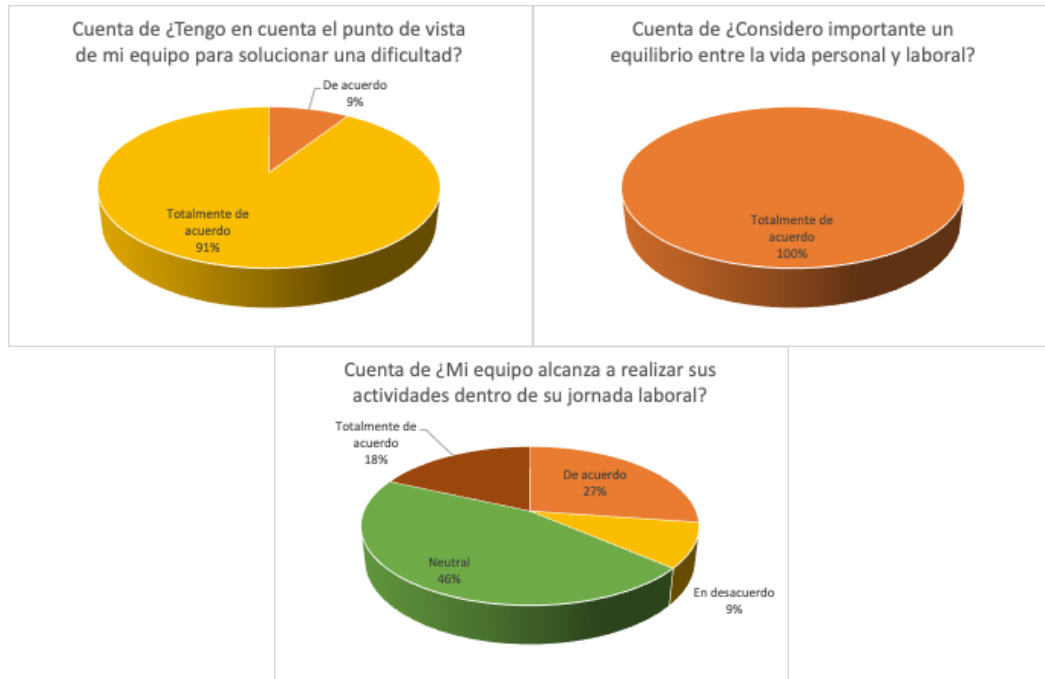
Etiquetas de fila	Prom. ATENCION	ENFASIS A LAS	Prom. APOYO
	INDIVIDUALIZADA	NECESIDADES	
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,33	5,00	5,00
DIRECTOR CARTERA	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR DE FACTURACION	4,33	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 1	4,33	5,00	4,00
DIRECTOR IMPLANT 2	4,67	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 3	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 4	4,00	4,50	4,00
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,33	5,00	5,00
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4,33	4,50	5,00
GERENTE DE OPERACIONES	4,67	5,00	4,00
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,33	5,00	5,00
<b>Total general</b>	<b>4,48</b>	<b>4,91</b>	<b>4,73</b>



Fuente: Elaboración propia

- Atención individualizada

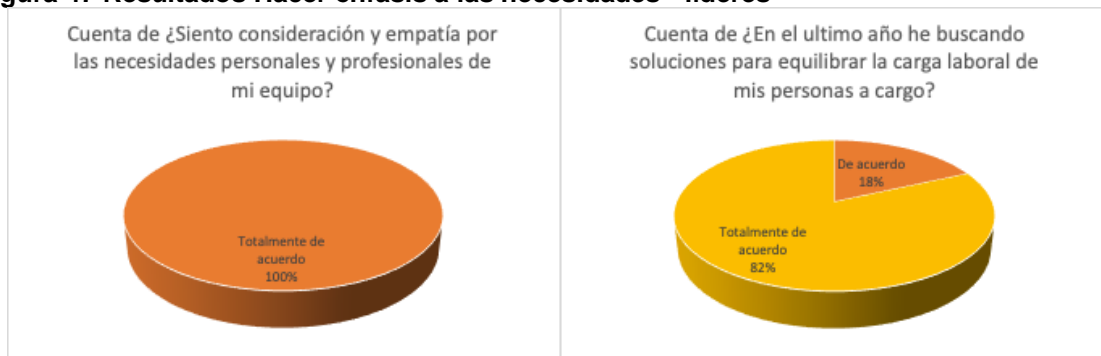
Para las preguntas formuladas a los líderes para la variable Atención Individualizada que se muestran en la Figura 46, al validar si tienen en cuenta el punto de vista de su equipo para solucionar alguna dificultad, el 91% se encuentran totalmente de acuerdo y el 9% indica estar de acuerdo. Por otro lado, el 100% de los líderes manifiestan que es importante un equilibrio entre la vida personal y laboral, sin embargo al validar si su equipo alcanza a realizar sus actividades dentro de su jornada laboral, el 18% indica estar totalmente de acuerdo, el 27% de acuerdo, el 46% tiene una posición neutral y el 9% está en desacuerdo.

**Figura 46 Resultados Atención individualizada - líderes**

**Fuente:** Elaboración propia

- Hacer énfasis a las necesidades

Para esta variable se realizaron las preguntas a los líderes que se muestran en la Figura 47. La primera pregunta se orientó sobre si sienten consideración y empatía por las necesidades personales y profesionales de su equipo donde el 100% respondieron estar totalmente de acuerdo. El segundo cuestionamiento fue orientado a si en el último año han buscado soluciones para equilibrar a carga laboral de su equipo a cargo donde el 82% contestó estar totalmente de acuerdo y el 18% manifestó estar de acuerdo.

**Figura 47 Resultados Hacer énfasis a las necesidades - líderes**

Fuente: Elaboración propia

- Apoyo

En la variable apoyo se realizó una pregunta a los líderes sobre si usualmente defienden los intereses del equipo en donde el 73% indicó estar totalmente de acuerdo y el 27% manifestó estar de acuerdo como se muestra en la Figura 48.

Figura 48 Resultados Apoyo - líderes



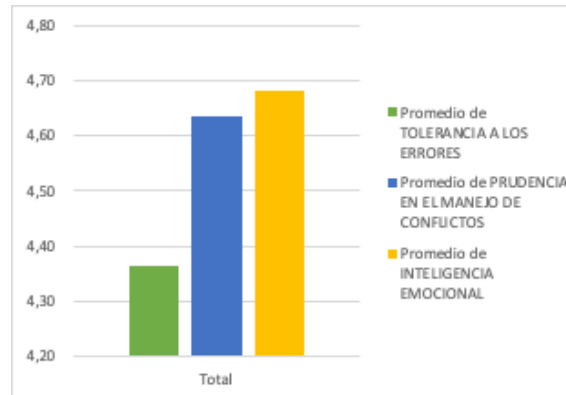
Fuente: Elaboración propia

### 7.2.2.6. Carisma

Para los resultados de la dimensión de Carisma en líderes, se encuentra que la variable que obtuvo menor puntuación fue Tolerancia a los errores con 4,36, seguido de Prudencia en el manejo de conflictos con 4,64 e Inteligencia emocional con el mayor puntaje de 4,68 como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14 Resultados Dimensión Carisma - líderes

Etiquetas de fila	Prom. TOLERANCIA A LOS ERRORES	PRUDENCIA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS	Prom. INTELIGENCIA EMOCIONAL
COORDINADOR GESTION DOCUMENTAL	4,00	4,00	4,75
DIRECTOR CARTERA	5,00	5,00	3,75
DIRECTOR DE FACTURACION	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 1	4,00	4,00	4,25
DIRECTOR IMPLANT 2	4,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 3	5,00	5,00	5,00
DIRECTOR IMPLANT 4	4,00	5,00	4,75
DIRECTOR SALUD Y VIDA	4,00	5,00	5,00
GERENTE DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	5,00	5,00	4,25
GERENTE DE OPERACIONES	4,00	4,00	4,75
VICEPRESIDENTE DE OPERACIONES	4,00	4,00	5,00
Total general	4,36	4,64	4,68

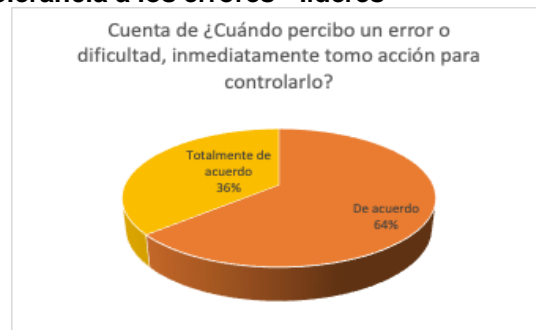


Fuente: Elaboración propia

- Tolerancia a los errores

Para la variable tolerancia a los errores que se muestra en la Figura 49, se indagó con los líderes si cuando perciben un error, inmediatamente toman acciones para controlarlo en donde el 36% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 64%.

**Figura 49 Resultados Tolerancia a los errores - líderes**

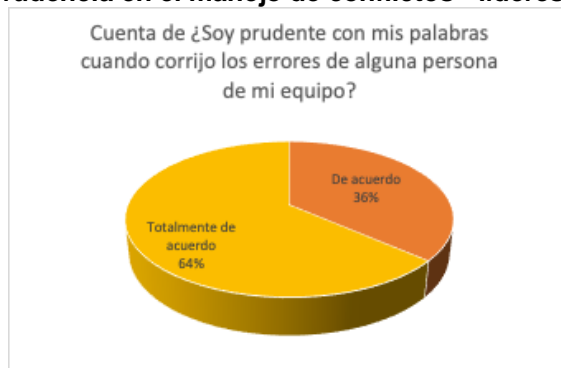


Fuente: Elaboración propia

- Prudencia en el manejo de conflictos

Para esta variable se preguntó a los líderes si son prudentes con sus palabras cuando corrigen los errores de alguna persona del equipo en donde el 64% indican estar totalmente de acuerdo y el 36% manifiestan estar de acuerdo, como se muestra en la Figura 50.

**Figura 50 Resultados Prudencia en el manejo de conflictos - líderes**



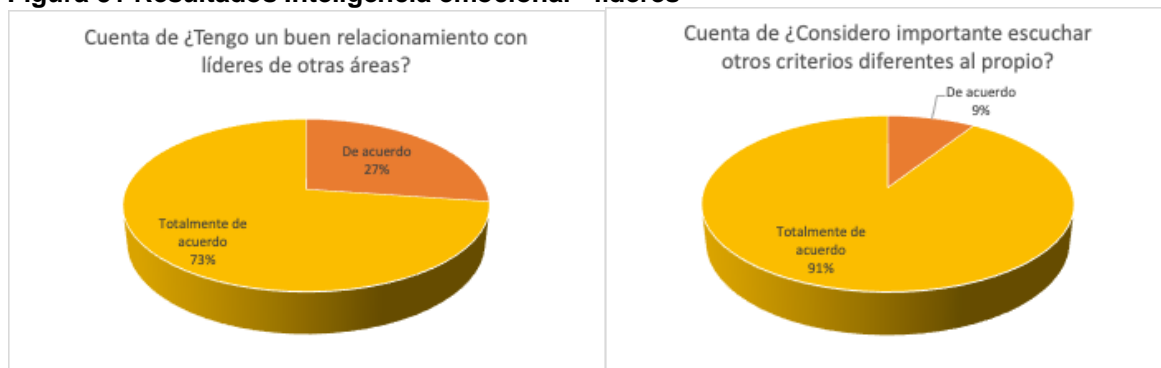
Fuente: Elaboración propia

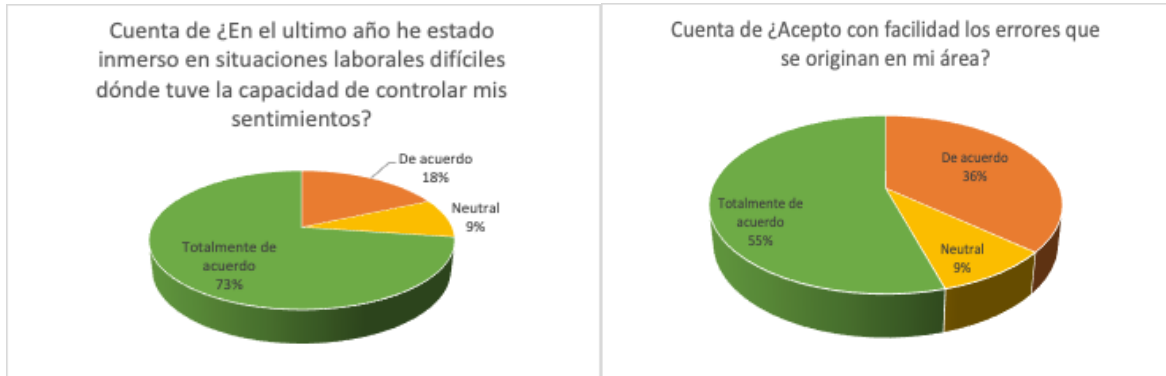
- Inteligencia emocional

En los cuestionamientos sobre inteligencia emocional para líderes que se muestra en la Figura 51, se muestra que en la pregunta sobre si los líderes consideran que tienen un buen relacionamiento con líderes de otras áreas el 73% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 27% indican estar de acuerdo. Así mismo, al preguntar a los líderes si es importante escuchar otros criterios diferentes al propio el 91% se encuentran totalmente de acuerdo y el 9% manifiestan estar de acuerdo.

De igual forma al indagar a los líderes sobre si en el último año han estado inmersos en situaciones laborales difíciles donde tuvieron la capacidad de controlar los sentimientos, el 73% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 18% indican estar de acuerdo y el 9% es neutral. Finalmente, al cuestionar a los líderes si aceptan con facilidad los errores que se presentan en su área el 55% indican estar totalmente de acuerdo, el 36% están de acuerdo y el 9% es neutral.

**Figura 51 Resultados Inteligencia emocional - líderes**





Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Procesamiento estadístico

Para el análisis estadístico de datos, se tomó como referente los resultados obtenidos en la encuesta de equipos en razón a que este muestra la influencia que inspira el líder para desarrollar la innovación en los grupos de trabajo.

#### 7.3.1. Confiabilidad de la muestra

La confiabilidad de una muestra es definida por el grado en que los ítems a validar planteados logran medir consistentemente la muestra en una población determinada. Teniendo en cuenta que la encuesta fue planteada bajo una medida de escala tipo Likert, se utiliza la fiabilidad a través de el Coeficiente Alfa de Cronbach en donde entre más cercano se encuentre a 1 existirá una mayor consistencia interna de los cuestionamientos analizados, mediante las siguientes escalas: (Hernandez & Pascual Barrera, 2018)

- Coeficiente  $\alpha > 0,9$  = Excelente
- Coeficiente  $\alpha > 0,8$  = Bueno
- Coeficiente  $\alpha > 0,7$  = Aceptable
- Coeficiente  $\alpha > 0,6$  = Cuestionable
- Coeficiente  $\alpha > 0,5$  = Pobre
- Coeficiente  $\alpha < 0,5$  = Inaceptable

Para la presente investigación se utilizó el Software Statistical Product an Service Solutions (SPSS) versión 28 2020 de IBM, recopilando 116 respuestas como se indica en la Tabla 15.

**Tabla 15 Resumen de procesamiento de casos utilizados en el programa SPSS para el instrumento**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	116	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

Mediante el procesamiento de las encuestas realizadas, se obtuvo el cálculo del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach con un resultado de 0,989 el cual se detalla en la Tabla 16, evidenciando que los ítems a validar miden de forma excelente la consistencia en la muestra a trabajar de la presente investigación.

**Tabla 16 Tabla Coeficiente Alfa de Cronbach**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,989	,989	102

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

De igual manera, al validar la media y desviación estándar de los ítems a evaluar, se idéntica que los elementos relacionados con Capacidad de entusiasmar en cuanto a recibir recompensa adicional por el trabajo bien hecho, Integración de equipos de trabajo en el sentido en el que las áreas de la compañía son colaborativas entre ellas y Generar nuevas ideas en cuanto a si en el último año el equipo ha identificado alguna oportunidad de mejora o idea para implementar en el área y la ha comunicado con su líder, difieren al resto de criterios arrojando las medias más bajas y una mayor desviación estándar, denotando una mayor

dispersión de las respuestas alrededor de la media como se muestra en el (C. Anexo). En la Tabla 17 que se muestra a continuación, se detalla el resumen estadístico de los ítems evaluados, mostrando media y varianza o desviación estándar de los ítems a evaluar.

**Tabla 17 Resumen estadístico encuesta equipos de trabajo**

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,400	3,500	4,819	1,319	1,377	,034	102
Varianzas de elemento	,478	,150	1,087	,937	7,268	,025	102
Covarianzas entre elementos	,223	-,029	,564	,594	-19,253	,008	102
Correlaciones entre elementos	,478	-,044	,916	,960	-20,860	,021	102

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

### 7.3.2. Validación distribución de la muestra

Dentro del estudio a tratar, en la Figura 52 se identifican las variables a evaluar acordes con las dimensiones del liderazgo transformacional.

**Figura 52 Identificación de Variables a investigar**



**Fuente:** Elaboración propia



		Total generar nuevas ideas	Total resolución de problemas con creatividad	TOTAL CONSIDERACION INDIVIDUAL	Total atención individualizada	Total hacer énfasis a las necesidades	Total apoyo	TOTAL CARISMA	Total tolerancia a los errores	Total prudencia en el manejo de conflictos	Total inteligencia emocional	
N		116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	30,08	39,25	52,43	22,04	17,09	13,29	56,83	12,98	13,21	30,64	
	Desv. Desviación	3,879	5,155	7,280	3,152	2,804	1,725	7,026	1,827	1,722	3,957	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,146	,146	,183	,214	,191	,253	,166	,175	,222	,182	
	Positivo	,109	,132	,149	,174	,150	,170	,122	,136	,181	,144	
	Negativo	-,146	-,146	-,183	-,214	-,191	-,253	-,166	-,175	-,222	-,182	
Estadístico de prueba		,146	,146	,183	,214	,191	,253	,166	,175	,222	,182	
Sig. asin. (bilateral) <sup>c</sup>		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) <sup>d</sup>	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		Límite superior	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

### 7.3.3. Prueba de Correlación

La presente investigación es correlacional dado que se pretende identificar el grado de influencia que tienen los elementos de liderazgo transformacional entre si para el fomento de innovación organizacional. Teniendo en cuenta los resultados de normalidad realizados en la prueba Kolmogorov-Smirnov rechazando la hipótesis de normalidad, se utiliza una prueba de correlación no paramétrica a través del coeficiente *Rho de Spearman* que es una correlación de rango la cual valida la dependencia estadística de dos variables, mediante su medición de dirección y fuerza de asociación, siendo un punto de partida para realizar pronósticos y predicciones. El coeficiente se encuentra en un rango entre -1 y 1 donde se interpreta de la siguiente forma: (Martínez Ortega, Tuya Pendas, Martínez Ortega, Pérez Abreu, & Canovas, 2009)

- Correlación negativa perfecta: -1. (Entre más se aproxima a -1 representa una fuerte asociación negativa entre las variables)
- Correlación negativa moderada débil: -0,5
- No existe correlación: 0. (Cuando el coeficiente tiende a 0 implica que las variables no tienen asociación de rangos)
- Correlación positiva moderada débil: 0,5
- Correlación positiva perfecta: 1. (Entre más se aproxima a 1 se evidencia una asociación fuerte y positiva entre las variables)

De acuerdo con lo anterior, (Martínez Ortega, Tuya Pendas, Martínez Ortega, Pérez Abreu, & Canovas, 2009) señalan diversos tipos de escala que son consideradas

metodológicamente, sin embargo, el óptimo para evaluar rangos y relación es el siguiente:

- Entre 0 y 0,25: Implica una relación escasa o nula
- Entre 0,26 y 0,50: Implica una relación débil
- Entre 0,51 y 0,75: Implica una relación moderada y fuerte
- Entre 0,76 y 1: Implica una relación fuerte y perfecta

Bajo este contexto, al realizar el procesamiento de datos a través del Software Statistical Product an Service Solutions (SPSS) de IBM para la presente investigación se practicó la correlación de Spearman que se detalla en (D. Anexo). Para los resultados de correlación se tomarán los coeficientes *Rho de Spearman* superiores a 0,76, en donde se detallan las variables con una relación fuerte y perfecta en la Tabla 19 y su nivel de significancia donde si tiende a 0 se presenta una alta significancia.

**Tabla 19 Relación fuerte y perfecta (correlación) entre las variables de Estímulo intelectual y Variables Liderazgo Transformacional**

NOMBRE VARIABLE	DIMENSION VARIABLE	VARIABLE RELACIONADA	DIMENSION VARIABLE RELACIONADA	Coefficiente Rho de Spearman
ESTÍMULO INTELECTUAL		INFLUENCIA IDEALIZADA		0,845
ESTÍMULO INTELECTUAL		Generar confianza y credibilidad	Influencia idealizada	0,793
ESTÍMULO INTELECTUAL		MOTIVACION INSPIRACIONAL		0,928
ESTÍMULO INTELECTUAL		Compromiso	Motivación inspiracional	0,793
ESTÍMULO INTELECTUAL		Integración equipos de trabajo	Motivación inspiracional	0,877
ESTÍMULO INTELECTUAL		Empoderamiento	Motivación inspiracional	0,794
ESTÍMULO INTELECTUAL		Retroalimentación	Motivación inspiracional	0,807
ESTÍMULO INTELECTUAL		Racionalidad e inteligencia	Estímulo intelectual	0,944
ESTÍMULO INTELECTUAL		Generar nuevas ideas	Estímulo intelectual	0,944
ESTÍMULO INTELECTUAL		Resolución de problemas con creatividad	Estímulo intelectual	0,951
ESTÍMULO INTELECTUAL		CONSIDERACION INDIVIDUAL		0,857
ESTÍMULO INTELECTUAL		Atención individualizada	Consideración individualizada	0,820
ESTÍMULO INTELECTUAL		Hacer énfasis a las necesidades	Consideración individualizada	0,809
ESTÍMULO INTELECTUAL		Apoyo	Consideración individualizada	0,826
ESTÍMULO INTELECTUAL		CARISMA		0,838
ESTÍMULO INTELECTUAL		Tolerancia a los errores	Carisma	0,802
ESTÍMULO INTELECTUAL		Inteligencia emocional	Carisma	0,811
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	INFLUENCIA IDEALIZADA		0,823
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	MOTIVACION INSPIRACIONAL		0,879
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Compromiso	Motivación inspiracional	0,767
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Integración equipos de trabajo	Motivación inspiracional	0,847
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Retroalimentación	Motivación inspiracional	0,793
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Generar nuevas ideas	Estímulo intelectual	0,842
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Resolución de problemas con creatividad	Estímulo intelectual	0,848
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	CONSIDERACION INDIVIDUAL		0,799
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Atención individualizada	Consideración individual	0,776
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Hacer énfasis a las necesidades	Consideración individual	0,760
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Apoyo	Consideración individual	0,762
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	CARISMA		0,818
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Tolerancia a los errores	Carisma	0,766
Racionalidad e inteligencia	Estímulo Intelectual	Inteligencia emocional	Carisma	0,785
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	INFLUENCIA IDEALIZADA		0,779
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	MOTIVACION INSPIRACIONAL		0,887
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Compromiso	Motivación inspiracional	0,762
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Integración equipos de trabajo	Motivación inspiracional	0,806
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Empoderamiento	Motivación inspiracional	0,798
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Retroalimentación	Motivación inspiracional	0,788
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Resolución de problemas con creatividad	Estímulo intelectual	0,871
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	CONSIDERACION INDIVIDUAL		0,824
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Atención individualizada	Consideración individual	0,795
Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Hacer énfasis a las necesidades	Consideración individual	0,768

Generar nuevas ideas	Estímulo Intelectual	Apoyo	Consideración individual	0,782
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	INFLUENCIA IDEALIZADA		0,826
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Generar confianza y credibilidad	Influencia idealizada	0,797
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	MOTIVACION INSPIRACIONAL		0,880
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Integración equipos de trabajo	Motivación inspiracional	0,830
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Retroalimentación	Motivación inspiracional	0,760
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	CONSIDERACION INDIVIDUAL		0,842
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Atención individualizada	Consideración individual	0,800
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Hacer énfasis a las necesidades	Consideración individual	0,779
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Apoyo	Consideración individual	0,828
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	CARISMA		0,809
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Tolerancia a los errores	Carisma	0,785
Resolución de problemas con creatividad	Estímulo Intelectual	Inteligencia emocional	Carisma	0,782

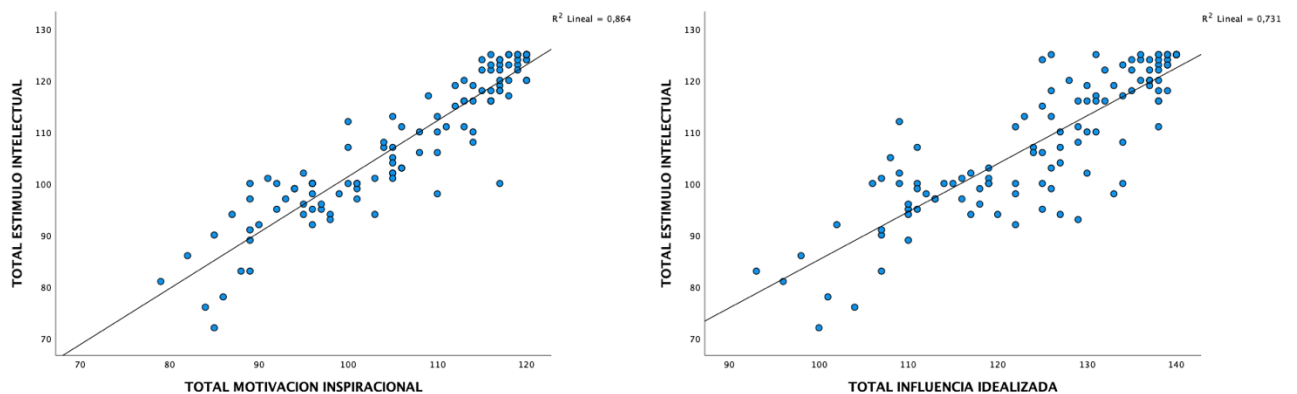
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

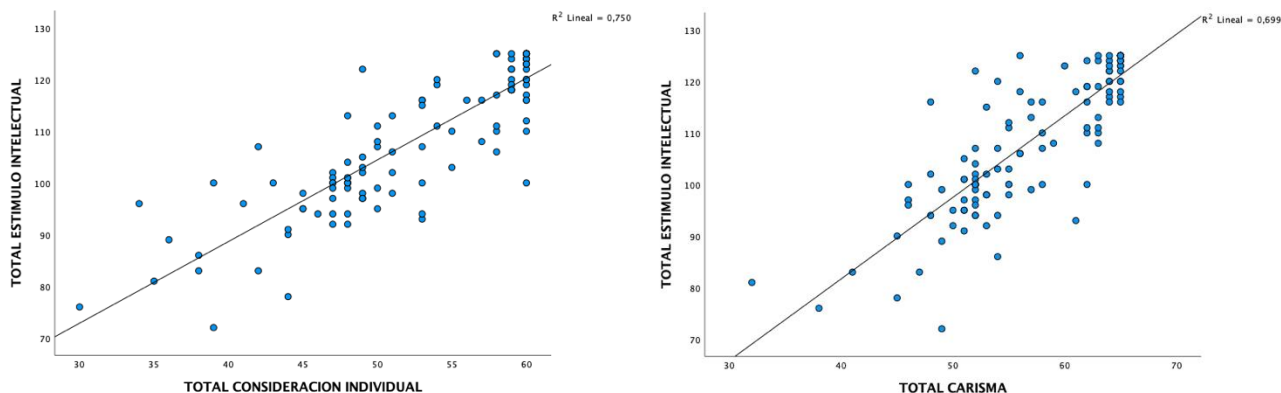
### 7.3.4. Regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios

Al identificar las variables que presentan mayor correlación a través del coeficiente Rho de Spearman, se realiza un análisis de regresión lineal de estas a través de la técnica de mínimos cuadrados ordinarios, para validar como un cambio en las variables independientes generan una respuesta en las variables dependientes, evidenciando su causalidad. Entre más se aproxime a 1 el coeficiente  $R^2$ , se generará un mayor efecto en la variable dependiente ante el comportamiento de la variable independiente, al igualar la pendiente de la variable X con respecto a la variable Y. (Novales, 2010)

Gráficamente, al validar cómo las dimensiones del liderazgo transformacional que son independientes afectan el estímulo intelectual como variable dependiente, se puede visualizar en la Figura 53 que la dimensión de Motivación Inspiracional genera una mayor respuesta en el Estímulo Intelectual con  $R^2 = 0,864$ , seguida de Consideración Individual con  $R^2 = 0,75$ , Influencia Idealizada con  $R^2 = 0,731$  y Carisma con  $R^2 = 0,699$ .

**Figura 53 Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados dimensiones liderazgo transformacional con estímulo intelectual**





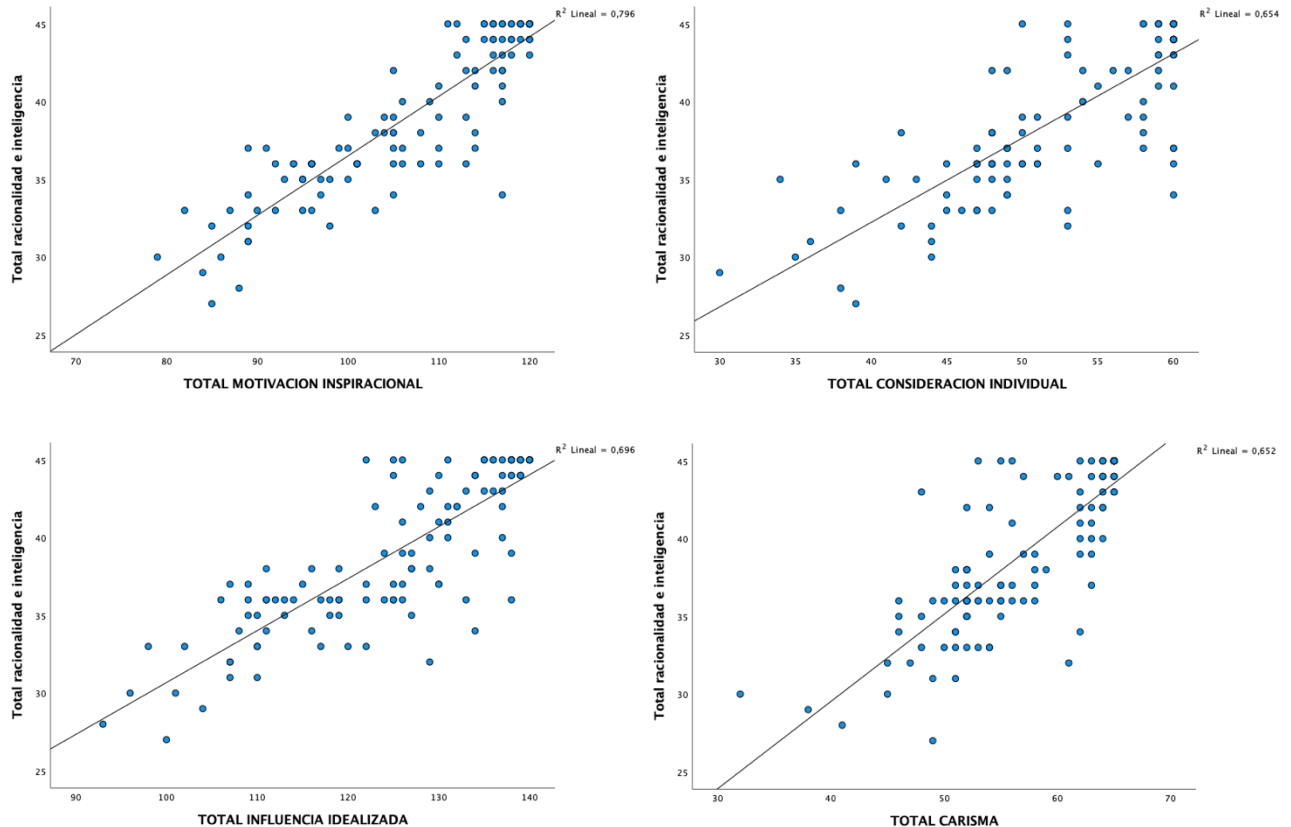
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

Así mismo, se aplica la técnica de mínimo cuadrados ordinarios para las variables que componen la dimensión de Estímulo Intelectual contra las variables que presentan mayor correlación, en donde estadísticamente se encuentra:

- Racionalidad e inteligencia

Al aplicar la técnica de regresión lineal de mínimos cuadrados para la variable dependiente de Racionalidad e Inteligencia, en primera medida se valida el impacto que generan las dimensiones del liderazgo transformacional sobre esta, identificando que presenta una mayor afectación por Motivación Inspiracional  $R^2 = 0,796$ , seguido por Influencia Idealizada  $R^2 = 0,696$ , Consideración Individual  $R^2 = 0,654$  y Carisma  $R^2 = 0,652$ . Gráficamente, en la Figura 54, se visualiza el Diagrama de dispersión mostrando la pendiente que asocia la variable dependiente Racionalidad e Inteligencia con las dimensiones del liderazgo transformacional.

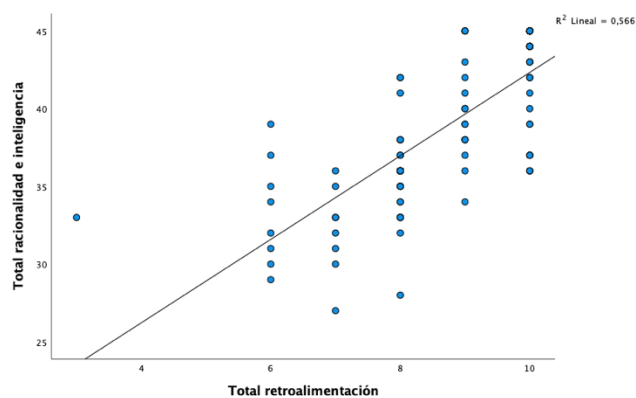
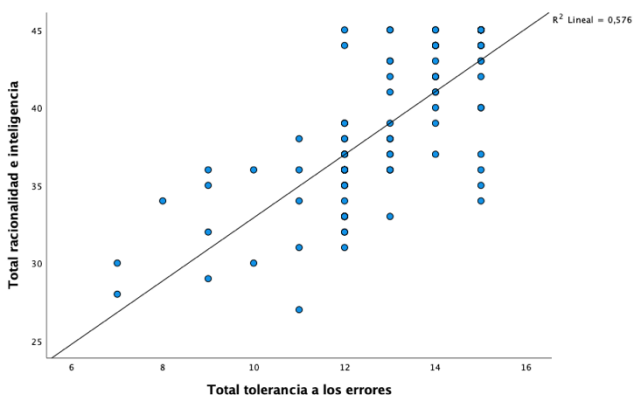
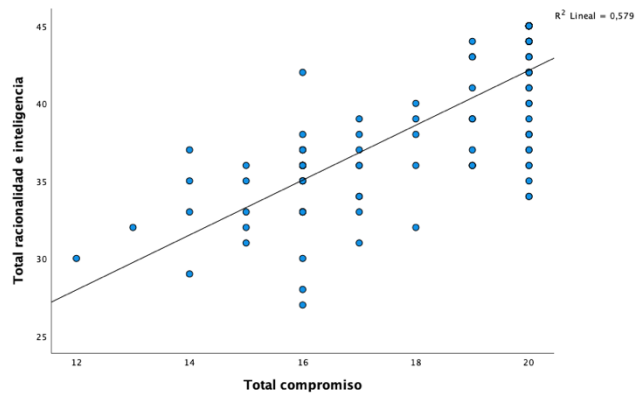
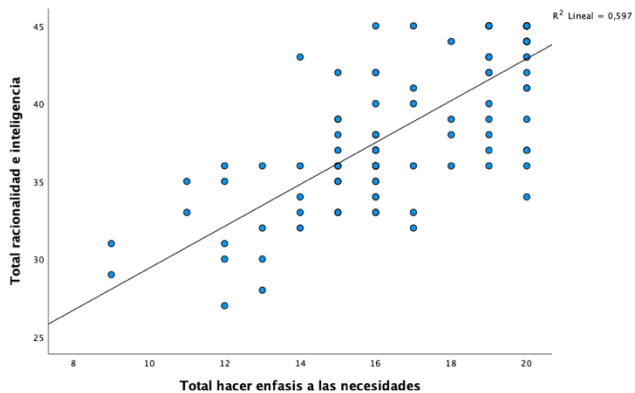
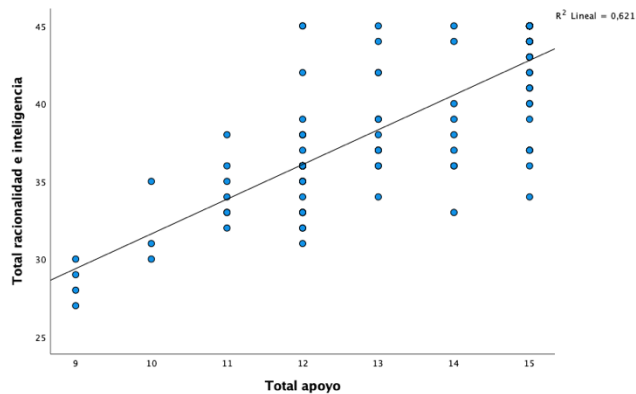
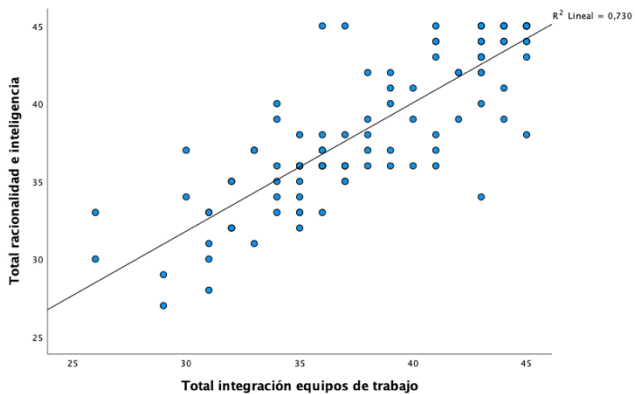
**Figura 54** Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados de la variable Racionalidad e Inteligencia contra las dimensiones del liderazgo transformacional

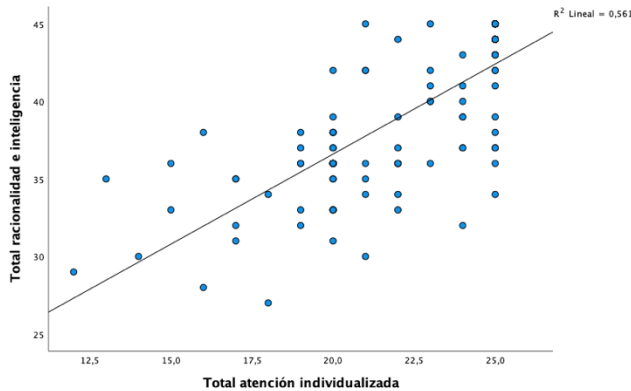


**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

Por otro lado, en las variables que presentan una mayor asociación en el comportamiento de la variable Racionalidad e Inteligencia, se identifica que las variables que generan una mayor respuesta son Integración Equipos de Trabajo  $R^2 = 0,730$ , Apoyo  $R^2 = 0,621$ , Énfasis en las necesidades  $R^2 = 0,597$ , Compromiso  $R^2 = 0,579$ , Tolerancia a los Errores  $R^2 = 0,576$ , Retroalimentación  $R^2 = 0,566$  y Atención Individualizada  $R^2 = 0,561$ , lo cual se visualiza gráficamente en el diagrama de dispersión de la Figura 55.

**Figura 55 Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados variable Racionalidad e Inteligencia con variables de liderazgo transformacional**



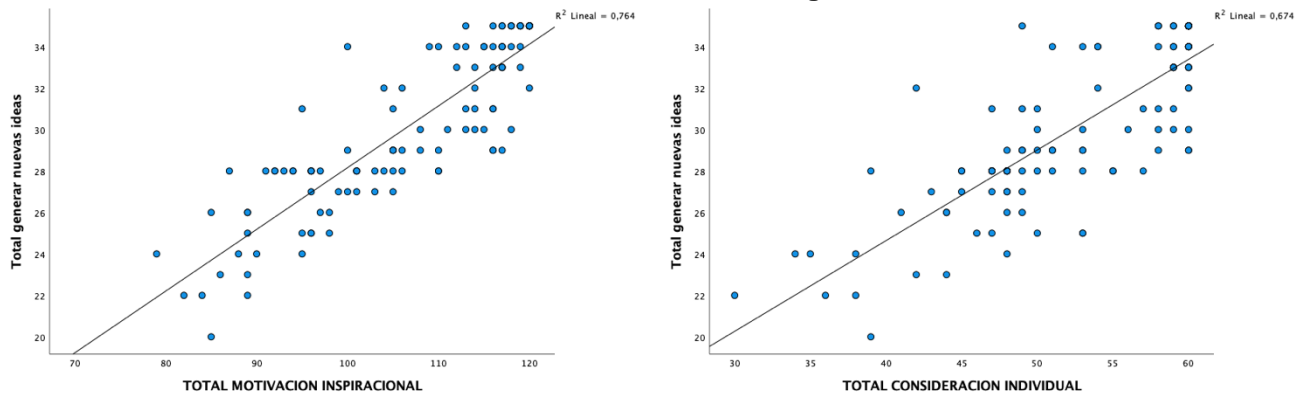


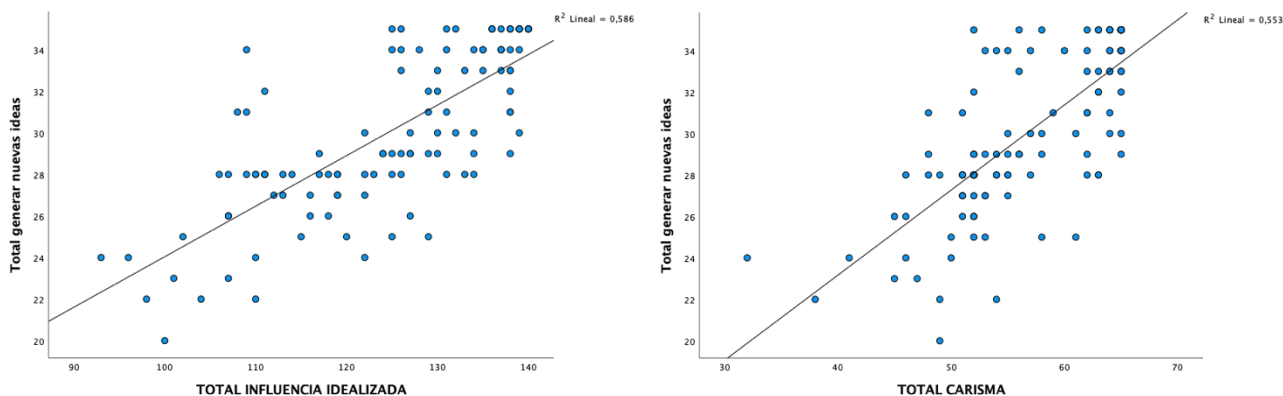
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

- Generar nuevas ideas

De acuerdo con la regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios, para la variable dependiente Generar nuevas ideas, las dimensiones del liderazgo transformacional que se encuentran más asociadas con su comportamiento son Motivación Inspiracional  $R^2 = 0,764$ , Consideración individual  $R^2 = 0,674$ , Influencia Idealizada  $R^2 = 0,561$  y Carisma  $R^2 = 0,553$ , como se detalla en la Figura 56.

**Figura 56** Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados de la variable Generar Nuevas Ideas contra las dimensiones del liderazgo transformacional

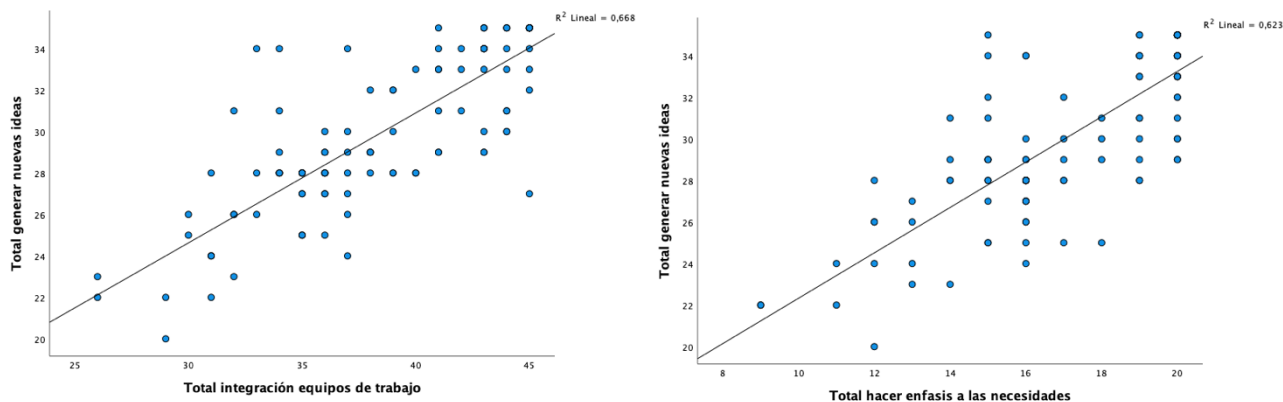


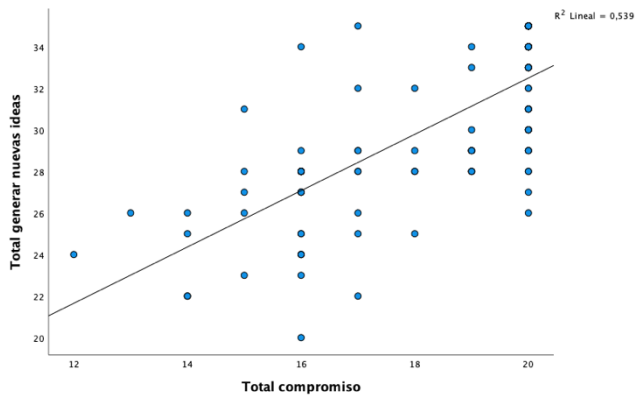
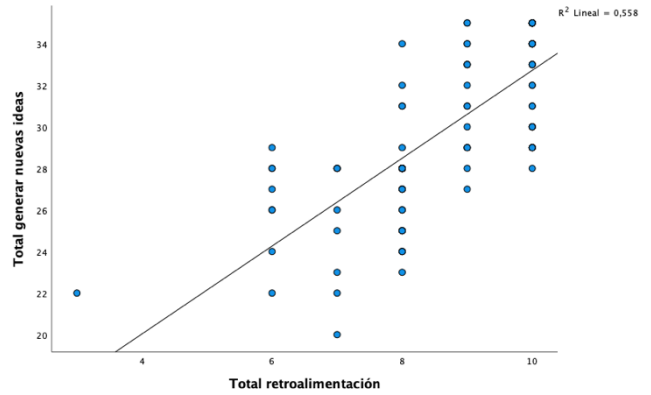
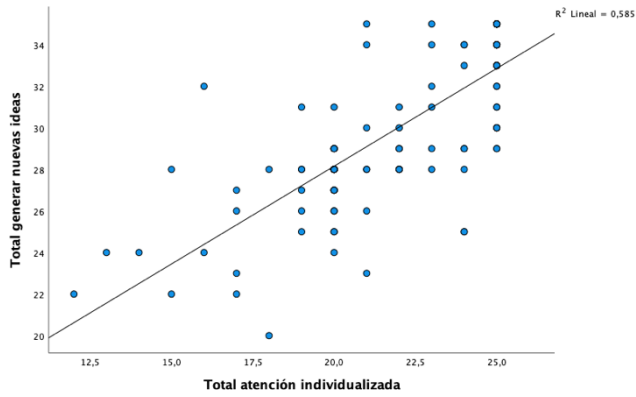
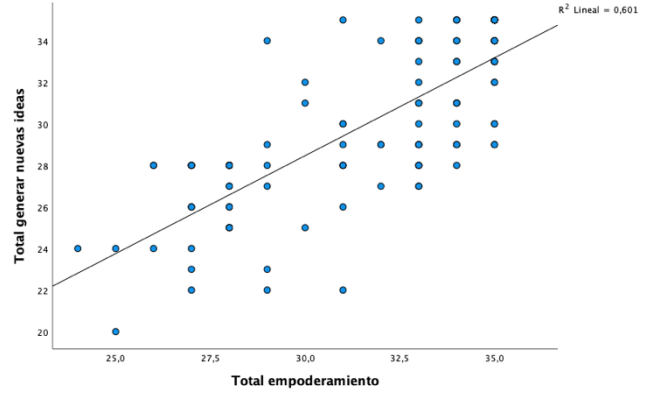
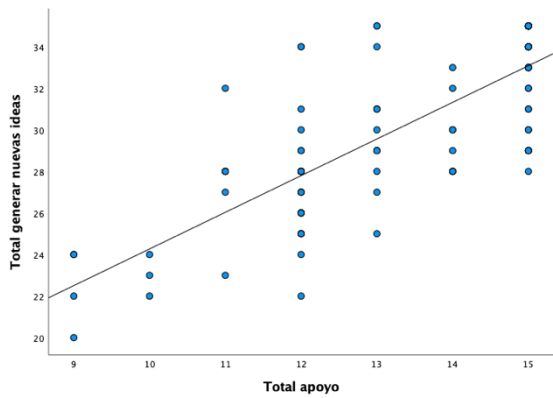


**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

De igual manera, las variables del liderazgo transformacional que tienen un mayor grado de asociación con la variable dependiente de Generar Nuevas Ideas son Integración Equipos de Trabajo  $R^2 = 0,668$ , Hacer énfasis a las necesidades  $R^2 = 0,623$ , Apoyo  $R^2 = 0,615$ , Empoderamiento  $R^2 = 0,601$ , Atención Individualizada  $R^2 = 0,585$ , Retroalimentación  $R^2 = 0,558$  y Compromiso  $R^2 = 0,539$  como se evidencia en la Figura 57.

**Figura 57 Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados variable Generar nuevas ideas con variables de liderazgo transformacional**



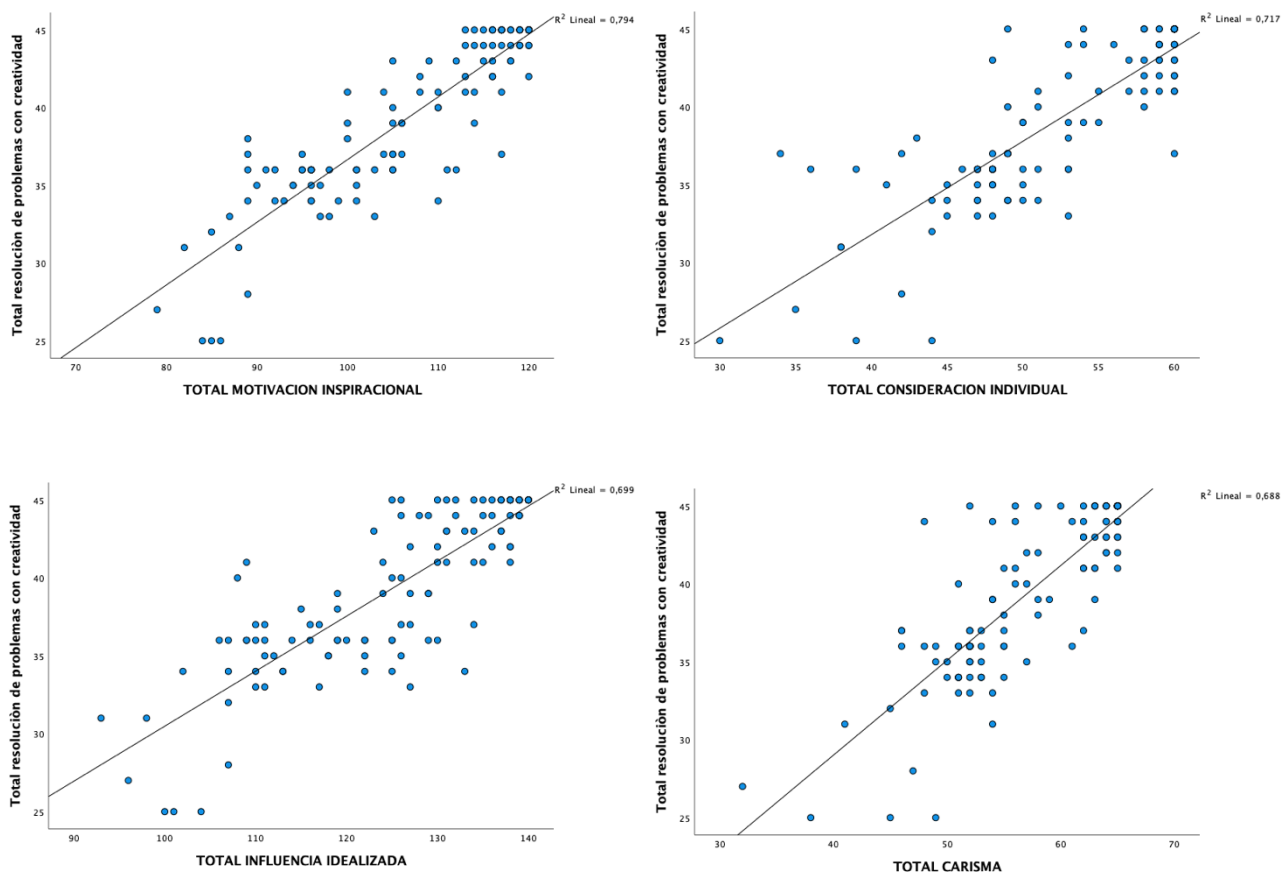


Fuente: Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

- Resolución de problemas con creatividad

Al ejecutar la regresión lineal de mínimos cuadrados de las dimensiones del liderazgo transformacional y la influencia que tienen en la variable Resolución de Problemas con Creatividad, se evidencia Motivación Inspiracional  $R^2 = 0,794$ , Consideración Individual  $R^2 = 0,717$ , Influencia Idealizada  $R^2 = 0,699$  y Carisma  $R^2 = 0,688$  como se detalla en el diagrama de dispersión de la Figura 58.

**Figura 58 Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados de la variable Resolución de problemas con creatividad contra las dimensiones del liderazgo transformacional**

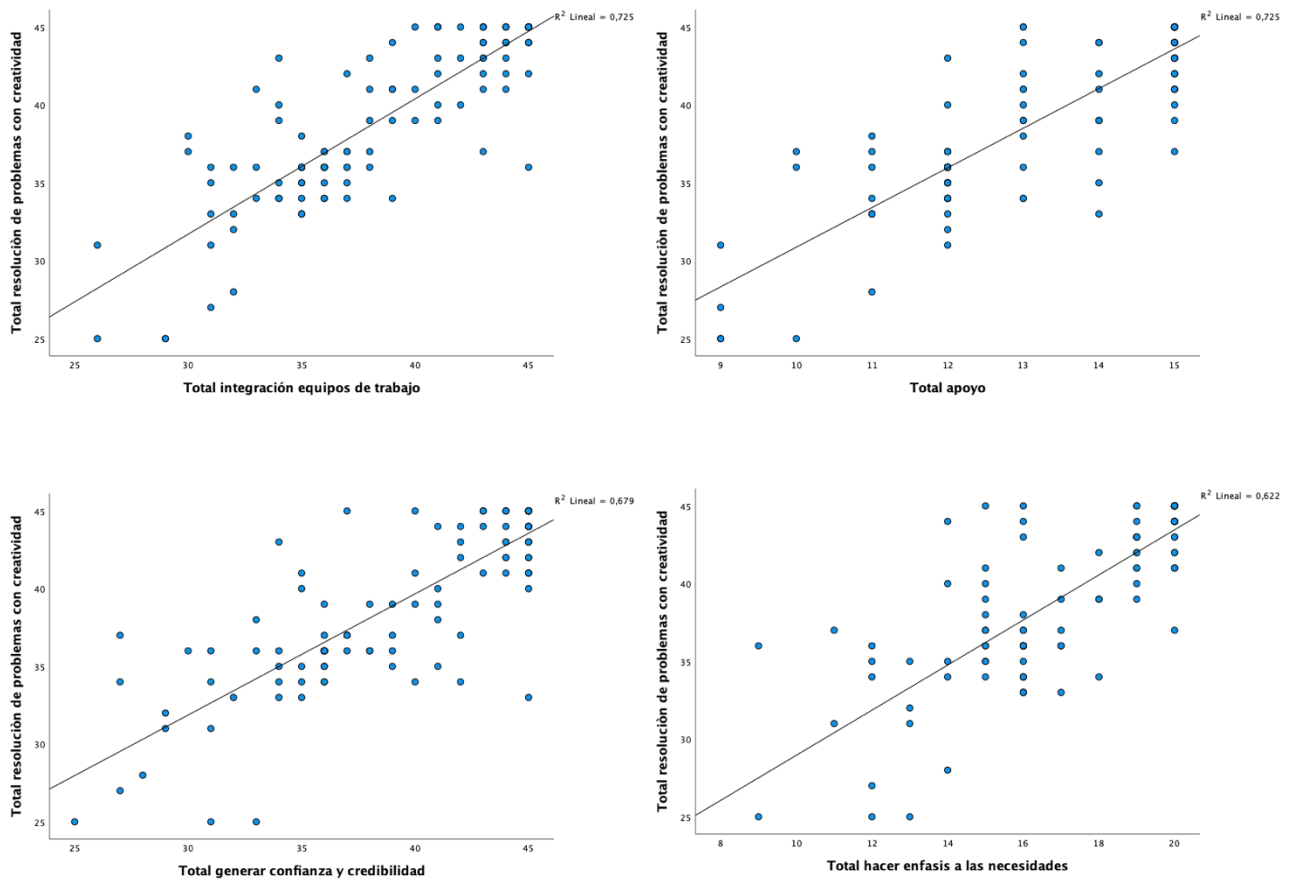


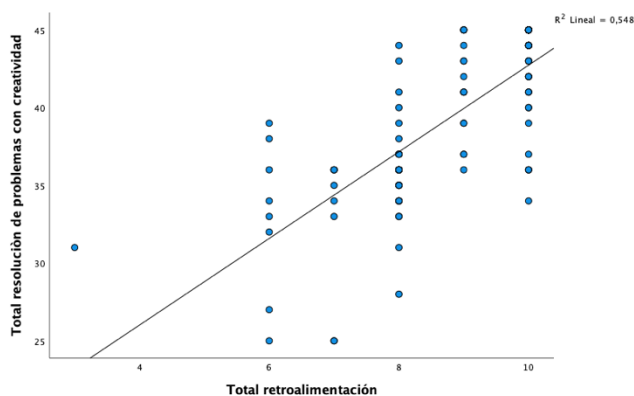
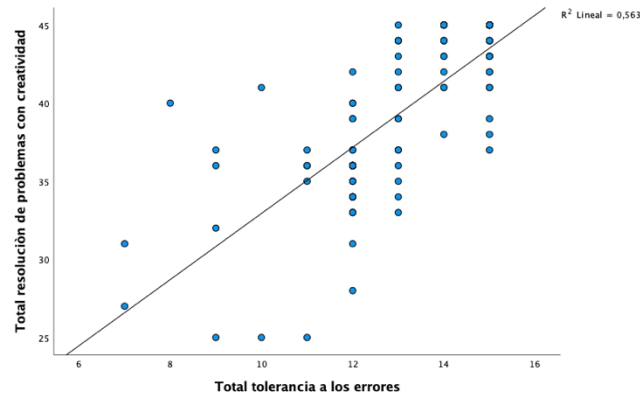
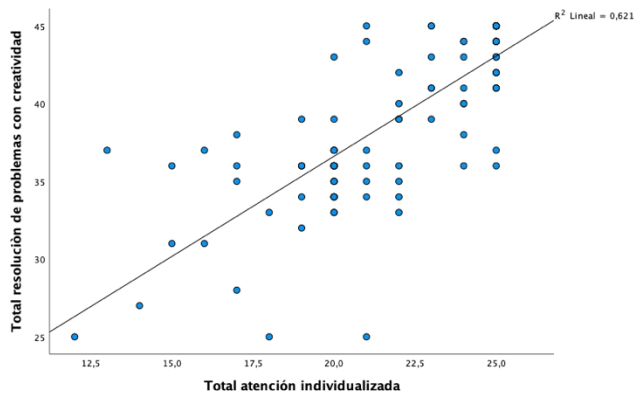
**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

Por otro lado, por medio de la regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios fue analizada la asociación de las variables del liderazgo transformacional con la variable de resolución de problemas con creatividad correspondiente a la dimensión de Estímulo Intelectual, donde se encuentre un mayor vínculo con las

variables Integración equipos de trabajo  $R^2 = 0,725$ , Apoyo  $R^2 = 0,725$ , Generar confianza y credibilidad  $R^2 = 0,679$ , Hacer énfasis a las necesidades  $R^2 = 0,622$ , Atención individualizada  $R^2 = 0,621$ , Tolerancia a los errores  $R^2 = 0,563$  y Retroalimentación  $R^2 = 0,548$  como se demuestra en la Figura 59.

**Figura 59 Diagrama de dispersión regresión lineal mínimos cuadrados variable Resolución de problemas con creatividad con variables de liderazgo transformacional**





**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SPSS versión 28

## 7.4. Análisis de resultados

El estímulo intelectual en la presente investigación se considera una dimensión dependiente con respecto al resto de dimensiones de liderazgo transformacional. Este concepto implica la habilidad que tiene un líder para desarrollar la creatividad, el intelecto y la innovación dentro de su equipo, en cual se fundamenta en tres variables:

- Racionalidad e inteligencia

Implica las fuentes por las cuales se promueve el conocimiento dentro del equipo. Para este punto, de acuerdo con los resultados recolectados en la encuesta a integrantes de los equipos, se aprecia que la mayoría de los líderes se anticipan a

los posibles hechos y toman acciones para controlarlos, sin embargo existe una leve sensación de que los líderes no lo hacen o no lo practican con frecuencia, aunque se considera que en términos generales los líderes analizan los problemas de raíz para identificar que los generan. Así mismo, al preguntar la percepción sobre si los líderes validan las mejores prácticas de la competencia o sector para aplicarlas en su área, existe un leve desconocimiento sobre si el líder lo realiza o indican no estar de acuerdo, aunque los líderes en su gran mayoría manifiestan hacerlo. De igual forma es importante resaltar que los equipos consideran a sus líderes abiertos a nuevas soluciones y puntos de vista creativos, en donde paralelamente a modo de auto-reflexión los integrantes de los equipos consideran ser receptivos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

Paralelamente, a nivel general se identifica que los líderes muestran interés por su formación continua y los equipos lo perciben, sin embargo no se evidencia una contundencia por parte de los líderes hacia su equipo en cuanto a retarlos para adquirir nuevos conocimientos y ser mejores profesionales, aunque los líderes consideran hacerlo con una mayor asertividad.

De igual forma, de acuerdo con la prueba de regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios, se demuestra que las variables Integración equipos de trabajo, Apoyo, Hacer énfasis a las necesidades, Compromiso, Tolerancia a los errores, Retroalimentación y Atención individualizada los cuales son elementos esenciales que identifican el estilo del liderazgo organizacional, tienen una alta correlación e impacto directo en el estímulo intelectual de los colaboradores, donde se evidencia concordancia y relación en la variable racionalidad e inteligencia al propiciar un ambiente para proponer mejoras continuas, soluciones u optimizaciones a los procesos, demostrando así la Hipótesis 2 H2

- Generar nuevas ideas

La variable Generar nuevas ideas se relaciona con la creatividad del equipo y la motivación para aportar su criterio y punto de vista, enfrentando los desafíos que puede encarar la organización. Para este ítem se evidencia que en cuanto al aprobación de iniciativas de implementación que puedan optimizar algún proceso

en el área, los líderes en su gran mayoría lo consideran fácil, sin embargo los equipos perciben que los líderes no generan una crítica constante a sus procesos en donde se obtenga un beneficio colectivo de todas las áreas, aunque los líderes consideran que si lo son.

Es importante tener presente que los líderes en general motivan a los equipos a que aporten ideas para optimizar un proceso y los integrantes de los equipos se encuentran interesados en proponer mejoras a los procesos de su área, pero un porcentaje importante de integrantes perciben no recibir el apoyo suficiente en el desarrollo y ejecución de estas iniciativas, aunque los líderes consideran que si lo hacen, lo cual muestra una ligera desmotivación al identificar que ciertas personas en el último año han identificado alguna oportunidad de mejora pero no han tenido la motivación para reportarla a su líder.

Por otro lado un porcentaje importante de los equipos considera que AON aún no se encuentra a la vanguardia en herramientas tecnológicas acordes con las necesidades de la industria y sus clientes, lo cual lo soporta la opinión de los líderes en donde hay una alta dispersión de opiniones al validar si la organización se encuentra abierta a la adquisición de nuevas tecnologías para implementar en la operación.

Finalmente los líderes indican a modo general que tienen independencia en el manejo de sus proyectos a cargo, sin embargo un porcentaje considerable considera que no los involucran para liderar estos proyectos o que sean partícipes de estos.

De igual forma, de acuerdo a la prueba de correlación Rho Spearman y de regresión lineal de mínimos cuadrados, se muestra que el desarrollo de habilidades directivas como integración equipos de trabajo, hacer énfasis a las necesidades del equipo, otorgar apoyo, generar empoderamiento en el equipo, ofrecer atención individualizada a las necesidades del equipo, otorgar retroalimentación al grupo a cargo y generar un ambiente de compromiso en el equipo para el logro de resultados, genera una respuesta directa y positiva en la creación de equipos de alto rendimiento orientados a sobrepasar los resultados y plantear propuestas diferenciadoras a sus clientes frente a la competencia, por lo tanto se demuestra la

Hipótesis 3 H3, donde se confirma que la capacidad de innovar se deriva de una mejora constante que nace a partir de una motivación del capital humano mediante la integración de equipos de trabajo en cuanto al desarrollo de actividades creativas y utilización de herramientas tecnológicas para el mejoramiento o implementación de nuevos productos o servicio lo cual da paso a generación de una ventaja competitiva.

- Resolución de problemas con creatividad

Los problemas son un constante en la vida laboral, pero al ejercer un liderazgo creativo implica transformar los problemas en oportunidades y retos para el equipo. De acuerdo con este contexto al validar con los equipos si los líderes atacan los problemas desde la raíz y no con soluciones superficiales, la mayoría se encuentran de acuerdo con la apreciación pero existe un porcentaje que es indiferente o se encuentra en desacuerdo. De igual modo, al indagar con los líderes si al presentarse un problema se validan las diferentes opciones para solucionarlo indican estar de acuerdo, sin embargo los equipos consideran que algunos líderes no cuentan con un plan B cuando la primera opción no es posible ejecutarla.

Por otro lado, los líderes manifiestan una alta dispersión en la opinión sobre contar con un presupuesto para optimizar su proceso a cargo, muestra de esto es que un porcentaje pequeño del equipo considera que en los dos últimos años AON no ha lanzado una implementación que transforme un proceso crítico, por lo que existe una ligera percepción de que los líderes no han validado como optimizar procesos que presentan oportunidades de mejora, aunque consideran a nivel general que los líderes son abiertos a nuevas tecnologías para optimizar procesos.

Es importante precisar que a nivel general los líderes consideran los cambios como una situación normal de la vida laboral y los equipos se consideran receptivos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas, visualizando a sus superiores como personas flexibles que se adaptan rápidamente a los cambios, por lo que le otorga al equipo la libertad de resolver las cosas por propia su iniciativa, aunque algunos consideran que sus líderes no son prácticos en la toma de decisiones.

Bajo lo anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de correlación de la prueba Rho Spearman y del análisis de mínimos cuadrados ordinarios practicado, se muestra una correlación fuerte y perfecta entre la dimensión del estímulo intelectual con las otras cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, en donde, acorde con la regresión lineal de mínimos cuadrados, se observa un efecto positivo y de causalidad en la promoción a la innovación, al ratificar la influencia de las dimensiones del liderazgo transformacional en el estímulo intelectual, observando una alta respuesta que denota esta variable como reacción del comportamiento de la motivación inspiracional, seguido de consideración individual, influencia idealizada y carisma, lo cual demuestra la Hipótesis 1 H1 la cual considera que la creatividad y la innovación organizacional es apalancada por la ejecución del liderazgo transformacional al abarcar variables intrínsecas que posee el líder para desarrollar las capacidades y competencias de su equipo orientadas al fomento y desarrollo de nuevas ideas que den paso al aprendizaje y mejora continua con el objeto de mejorar o implementar nuevos productos o servicios.

De igual forma bajo esta demostración también se comprueba la Hipótesis 4 H4, en donde se indica que para generar un sentido de innovación continua en cada uno de los integrantes de la organización, es necesario implementar un programa estructurado orientado a potencializar las habilidades del liderazgo de las personas que poseen personal a cargo lo cual promoverá el desarrollo de la organización al enfocarse en las necesidades de los equipos, trasmitiendo altos valores y principios, engranando los esfuerzos individuales con la visión organizacional y apoyando el crecimiento personal y profesional, todo en pro de generar conocimiento en la organización como se detalla a continuación:

#### **7.4.1. Influencia idealizada**

- Capacidad de entusiasmar

La capacidad de entusiasmar se encuentra orientada a la habilidad que tiene el líder en apasionar a su equipo para desarrollar sus actividades diarias. Dentro de

esta variable se evaluó el entusiasmo desde la perspectiva material con recompensas adicionales cuando se realiza bien el trabajo y la capacidad de entusiasmar desde el sentimiento de la gratitud por el esfuerzo que realiza el equipo dentro de su labor para lograr los objetivos propuestos.

Aunque en AON existen ciertos beneficios adicionales encaminados a tiempo libre y monetarios para recompensar al equipo por sus resultados, no existe una política clara donde los líderes tengan autonomía y capacidad para recompensar, sin embargo es importante que el líder demuestre y exprese de manera sincera el agradecimiento y que logre transmitirlo acertadamente a su equipo, en donde los resultados evidencian que aunque los líderes consideran por unanimidad que es primordial expresar el reconocimiento al equipo por el trabajo bien hecho, existen personas que no perciben con plenitud y sentimiento el reconocimiento genuino y agradecimiento verbal.

Sin embargo, al validar la correlación entre la capacidad de entusiasmar con las variables de estímulo intelectual que fomentan la innovación, se observa una relación moderada no demostrando causalidad.

- Resiliencia

La resiliencia en un líder es considerada como la superación de obstáculos, sobreponiéndose a las situaciones adversas con ayuda del control de emociones transformando contratiempos en oportunidades. Para este punto los líderes de AON consideran por unanimidad que son persistentes hasta alcanzar sus objetivos, sin embargo ciertos integrantes de los equipos no perciben de igual forma a su superior, pero a nivel de auto-cuestionamiento a los equipos se consideran persistentes hasta alcanzar sus objetivos, denotando que la perseverancia para alcanzar las metas propuestas son subjetivas a cada individuo junto con sus prioridades, por lo cual en la correlación entre la resiliencia con las variables de estímulo intelectual que promueven la innovación organizacional se muestra una relación moderada que no denota causalidad.

- Generar Confianza y credibilidad

El generar confianza y credibilidad por parte de un líder hacia su equipo implica predicar con ejemplo, comunicar asertivamente, cumplir las promesas y compromisos, ser transparente y honestos en las comunicaciones, confiar en cada uno de los integrantes del equipo, así como mostrar coherencia en las acciones y demostrar equidad con cada uno de los integrantes del grupo que tiene a cargo.

Para esta variable, en AON los líderes indican por unanimidad el agrado que tienen por comunicar con claridad a su equipo lo que esperan de ellos junto con información estratégica sobre el direccionamiento de la compañía, sin embargo ciertos integrantes de los equipos no tienen la misma percepción en cuanto a recibir una comunicación clara y precisa por parte de su líder, así como no recibir información relevante de la estrategia de la organización ni lo que se espera sobre su labor, aunque visualizan la transparencia y sinceridad por parte de sus superiores sobre los acontecimientos que afronta la empresa. Teniendo en cuenta estas respuestas, se valida si existe algún limitante a nivel directivo por parte de los líderes para compartir información estratégica de la organización, sin embargo no se denota en la percepción alguna restricción para hacerlo.

Por otro lado, se evidencia que los líderes están de acuerdo con la apreciación sobre confiar en que las personas de su equipo realizan sus labores de la mejor manera, sin embargo aunque el equipo considera que sus líderes obran bajo criterios y valores éticos, ciertos integrantes del equipo perciben que no tienen una fuerte relación de confianza con su líder al observar que no hay coherencia entre lo que se dice y se hace, así como no observar un trato equitativo entre todos los integrantes del equipo y no sentirse a gusto sobre la forma como el líder realiza seguimiento a sus actividades, aunque no desconocen que en cierta medida su líder es un ejemplo a seguir en cuanto a esfuerzo y dedicación.

Bajo este contexto al validar la correlación entre la dimensión Estímulo intelectual con la variable independiente Generar Confianza y credibilidad, se evidencia una relación fuerte y perfecta entre ambas, en donde al verificar la regresión lineal de mínimos cuadrados se demuestra que el generar confianza y credibilidad por parte del líder promueve una respuesta de alta resolución de problemas con creatividad por parte del grupo.

- Respeto

En cuanto a la variable respeto se visualiza en términos generales que los líderes de AON otorgan instrucciones bajo un ambiente respetuoso y perciben un buen trato por parte de los líderes y altos directivos, sin embargo varios integrantes del equipo denotan que los superiores ante su rango jerárquico no siempre representan ser su líder como un ejemplo a seguir. Por otro lado, al validar la correlación de respeto con estímulo intelectual se evidencia una relación moderada a fuerte lo cual no muestra causalidad para fomentar innovación organizacional.

- Visión

La visión organizacional constituye el marco de referencia de la empresa sobre lo que se pretende ser en un futuro marcando la orientación sobre direccionamiento. Con respecto a esta variable, los líderes de AON en términos generales indican que la mayoría se encuentran encaminados a lograr la visión de la organización, aunque el equipo manifiesta que no todos se encuentran orientados a lograr el direccionamiento de la empresa a largo plazo, aunque tanto líderes y sus equipos se visualizan en general en el futuro de la compañía, por lo que el equipo otorga lo mejor de sí para lograrlo, entendiendo con claridad cual es la visión, misión y objetivos de la empresa, de igual forma, los líderes indican que validan cuales procesos a cargo presentan oportunidades de mejora y confían que los objetivos organizacionales se cumplirán ante el seguimiento que realizan a sus equipo para el cumplimiento de estos.

Al verificar la correlación de la variable Visión con el estímulo intelectual que promueve la innovación se muestra que la relación es moderada a fuerte por lo que no se evidencia causalidad entre ellas.

- Orgullo organizacional

El orgullo organizacional dentro del presente estudio es considerado como la alta percepción que tienen los empleados sobre la organización en cuanto al impacto y reputación que representa en el sector y diferentes stakeholders, mostrando el

sentimiento confortable de trabajar en ella. Para este caso, los líderes de AON se encuentran totalmente agradecidos con la empresa ante la contribución que ha aportado en su crecimiento profesional y personal, así mismo consideran que sus procesos a cargo se encuentran alineados con lo que esperan los clientes y el mercado, muestra de esto es que los equipos en su gran mayoría consideran que la empresa tiene una posición superior en procesos y tecnología frente a la competencia lo cual otorga un servicio diferenciador, de igual manera los equipos perciben que los procesos se encuentran actualizados a las dinámicas del sector, encontrándose orgullosos de la marca y lo que representa, visualizando a AON en un mediano plazo como líder de la industria.

Sin embargo, paralelamente aunque los equipos se encuentran orgullosos de la organización, ciertas personas perciben que los líderes no muestran una imagen positiva y no anuncian las posibilidades que se puedan presentar a largo plazo, así como no siempre se realiza el esfuerzo adecuado para captar al mejor personal aunque intenta capacitarlo de la mejor forma.

De igual manera, al validar la correlación entre estímulo intelectual y orgullo organizacional, se obtuvo que la relación se encuentra entre moderada a fuerte por lo tanto no se puede comprobar causalidad alguna entre las variables.

#### **7.4.2. Motivación inspiracional**

- Optimismo

Un líder optimista orienta a su equipo para que visualicen de manera fácil la superación de retos y diversas dificultades que se puedan presentar. Los líderes de AON consideran por unanimidad que son totalmente optimistas sobre el futuro de la compañía, de igual forma el equipo percibe que sus líderes a nivel general son positivos y entusiastas en sus comunicaciones junto con los cambios que la organización pueda presentar, sin embargo al validar la correlación entre el optimismo con el estímulo intelectual se evidencia una relación moderada a fuerte que no denota causalidad para promover innovación organizacional.

- Retroalimentación

La retroalimentación es percibida como una herramienta de mejoramiento continuo de los líderes que permite monitorear los resultados junto con controlar y ofrecer oportunidades de mejora a los comportamientos del equipo. Para esta variable, los líderes indican que tienen tiempo para realizar la labor de retroalimentar a su equipo y poseen la capacidad de actuar inmediatamente cuando visualizan un error para validar con la persona de su equipo lo sucedido, sin embargo algunos integrantes de los equipos perciben no recibir mayor retroalimentación por parte de su líder y tienen una ligera percepción de recibir poco apoyo en el liderazgo para potencializar y desarrollar su talento.

Al verificar la correlación existente de la variable Retroalimentación con la dimensión de Estímulo intelectual, se encuentra una relación fuerte y perfecta con las variables Racionalidad e inteligencia, Generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad, que para el estudio de causalidad al realizar la regresión lineal de mínimos cuadrados se detecta un efecto considerable en estas tres variables que fomentan la innovación organizacional.

- Integración equipos de trabajo

La habilidad de integrar equipos de trabajo permite que se pase de individualismo a conformar un equipo unido y cooperativo para alcanzar las metas estipuladas. Para esto, al validar con los equipos si consideran si sus líderes se enfocan más en el bienestar grupal que en el individual existe un margen considerable que no se encuentra de acuerdo con esta apreciación, al igual que ciertos integrantes de los equipos perciben que los líderes no los orientan a trabajar en equipo y en pensar en el bien colectivo mediante el intercambio de conocimiento y buenas prácticas. Sin embargo, es importante precisar que los líderes indican que muestran positivamente a las personas de su equipo frente a otras áreas para que sean reconocidas.

Por otro lado, al validar el concepto de los integrantes de los equipos con respecto al comportamiento de sus líderes con otras áreas, indican una ligera percepción sobre la falta de interés por conocer los procesos de otros departamentos y no

promover reuniones con otros líderes para implementar mejoras a los procesos que beneficien a las partes, así mismo existe una moderada percepción de que las áreas no son colaborativas entre ellas, aunque existe conciencia por parte de los equipos que su labor tiene un alto impacto en el desempeño de otras áreas Sin embargo, es importante precisar que líderes consideran que los jefes de otras áreas tienen una actitud colaboradora para brindar soluciones.

De acuerdo con los resultados de correlación entre la variable Integración equipos de trabajo con las variables de estímulo intelectual, se encuentra que existe una relación fuerte y perfecta con las variables racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y resolución de problemas con creatividad. Así al verificar la causalidad con la regresión de mínimos cuadrados, se detecta que la integración de equipos de trabajo genera una alta influencia en promover racionalidad e inteligencia, así como generar nuevas ideas y resolución de problemas con creatividad, siendo la variable que más genera impacto en el estímulo de la innovación organizacional.

- Empoderamiento

El empoderamiento se entiende como el sentido de responsabilidad y motivación de actuar por parte de cada uno de los miembros del equipo mediante una participación activa, compromiso y orientación a la obtención de resultados. Bajo este contexto, se evidencia que los integrantes de equipos de AON consideran fácil la toma de decisiones, generando un sentido de responsabilidad y compromiso con sus actividades ante la autonomía que les delega su líder al considerarlos gerentes de su proceso. De igual forma, también perciben agrado al aceptar nuevas responsabilidades, asumiendo las consecuencias y tomando los correctivos necesarios cuando se presenta algún inconveniente por sus acciones. De igual forma conciben a sus líderes como personas empoderadas y esto se refleja en la autonomía que perciben los líderes para la toma de decisiones de sus procesos a cargo y la libertad que tienen para expresar sus ideas con los superiores y poder ejecutarlas, sin embargo se consideran algunas restricciones en cuanto a optimizar

procesos de alto impacto donde no solo depende de su iniciativa sino de decisiones de altos directivos.

Al validar la relación de la variable empoderamiento con estímulo intelectual, se evidencia una alta correlación con la variable generar nuevas ideas, encontrando un alto efecto de causalidad donde el empoderamiento influye en la generación de nuevas ideas lo cual se corrobora a través de la prueba de mínimos cuadrados ordinarios.

- **Compromiso**

El compromiso se percibe como alto nivel de accionar junto con la motivación por parte de los integrantes de los equipos para asumir activamente los cambios y diversos sucesos que pueda afrontar la organización. De acuerdo con esto, los equipos a nivel general consideran que sus líderes están dispuestos a esforzarse un poco más si es necesario para mejorar algún proceso, aunque existe una leve percepción de que no todos están dispuestos a hacerlo, sin embargo identifican que los líderes se encuentran orientados a resultados por lo que en su mayoría han hecho entender a su equipo como desde el rol que ejecutan aportan a la estrategia y resultados de la organización, en donde los líderes manifiestan generar indicadores y mediciones periódicas sobre sus procesos a cargo y toman las acciones necesarias cuando los indicadores no cumplen los objetivos propuestos. Así mismo los integrantes de los equipos a nivel general indican estar comprometidos con sus líderes.

Al realizar la correlación entre la variable de Compromiso con estímulo intelectual, se muestra una relación fuerte y perfecta con las variables Racionalidad e inteligencia y Generar nuevas ideas, demostrando una considerable influencia en ellas al ejercer compromiso entre los integrantes de los equipos, lo cual promueve la innovación organizacional.

### **7.4.3. Consideración individual**

- Atención individualizada

Esta variable se encuentra orientada a la capacidad que tiene el líder de prestar atención a las necesidades individuales de su equipo. En la encuesta de equipos a nivel general se identifica que los líderes escuchan el punto de vista de sus equipos y los líderes indican que escuchan el criterio de su equipo antes de solucionar cualquier dificultad. De igual manera los líderes considera importante el equilibrio entre la vida personal y laboral, sin embargo hay un porcentaje considerable que percibe que su equipo no alcanza a realizar sus actividades dentro de la jornada laboral, por lo que un porcentaje de los integrantes de los equipos indica que su líder no ha realizado la labor de validar la carga laboral de su equipo.

Por otro lado, el equipo en términos generales indican que su jefe se encuentra dispuesto a ofrecer un consejo si lo solicitan, sin embargo algunas personas tienen la percepción de no tener espacios de comunicación abierta con su líder y no tener una buena conexión y vínculo con su jefe.

La variable atención individualizada presenta una fuerte y perfecta correlación con las 3 variables de estímulo intelectual, que al validar su relación de causalidad mediante la prueba de mínimos cuadrados ordinarios se demuestra que atención individualizada tiene una considerable influencia en racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y un alto impacto en resolver problemas con creatividad.

- Hacer énfasis a las necesidades

Esta variable implica el esfuerzo que se percibe del líder por contribuir en el desarrollo personal y profesional de su equipo, por lo que al verificar con los equipos si consideran que de existir la oportunidad su superior lo promovería, un porcentaje considerable está indeciso o no se encuentra de acuerdo y ciertas personas indican que el líder no se preocupa por el bienestar de su equipo o están indecisos, de igual forma sucede con el cuestionamiento sobre la percepción en la preocupación sobre las necesidades personales y profesionales del equipo, aunque los líderes indican tener total empatía por las necesidades profesionales y personales del equipo. Así mismo, al validar con los líderes si han buscado soluciones para equilibrar la carga laboral de su equipo indican estar de acuerdo sin embargo la percepción del equipo no es unánime en esta respuesta.

Por lo anterior, se muestra una alta correlación entre hacer énfasis a las necesidades del equipo con las variables de estímulo intelectual, en donde se muestra una moderada influencia en racionalidad e inteligencia y un alto impacto en generar nuevas ideas y en resolución de problemas con creatividad.

- Apoyo

Dentro de la encuesta realizada, el apoyo se conceptualiza como el soporte que ofrece el líder a su equipo en situaciones complejas o en direccionamiento. Para este efecto, a nivel general se tiene una percepción moderada a alta sobre el apoyo que ejerce el líder a su equipo en cuanto a la orientación de las actividades en el rol, apoyar las ideas del equipo cuando las justifican y respaldar al equipo en situaciones difíciles, en donde los líderes indican estar de acuerdo al defender los intereses de su equipo. Al revisar la corrección de apoyo con las variables de estímulo intelectual se demuestra una fuerte y perfecta relación, en donde se identifica una alta causalidad y efecto en la variable racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y resolución de problemas con creatividad.

#### **7.4.4. Carisma**

- Tolerancia a los errores

La tolerancia a los errores se encuentra enfocada a la actitud de respeto que posee un líder cuando percibe un error por parte de su equipo y las acciones que realiza para entenderlo y mitigarlo. Para el ejercicio, se valida con el equipo si cuando se presenta un error por sus acciones poseen la confianza para reportarlo a su superior, en donde una minoría tiene una posición neutral o indican estar en desacuerdo, así mismo, se valida con el equipo si los líderes se enfocan en la solución y no en el problema, donde la mayoría indican estar de acuerdo, sin embargo al validar si el líder tolera ciertos errores en un proceso de implementación, varios integrantes se encuentran en posición neutral o unos pocos indican estar en desacuerdo. Por otro lado, los líderes manifiestan estar de acuerdo

en que al percibir un error de manera inmediata tomas las acciones para controlarlo.

Evaluando la correlación de la variable tolerancia a los errores con estímulo intelectual, se evidencia una relación fuerte y perfecta con las variables racionalidad e inteligencia y resolución de problemas con creatividad, en donde por medio de la prueba de mínimos cuadrados se identifica una moderada influencia para estas variables.

- Prudencia en el manejo de conflictos

La prudencia en el manejo de conflictos implica las acciones que toma el líder para prevenirlos, manejarlos y resolverlos de la mejor forma donde los involucrados perciban tranquilidad. En la encuesta a equipos se valida si los líderes consultan su punto de vista cuando van a solucionar una dificultad relacionada con sus actividades, en donde la mayoría indican estar de acuerdo a aunque existe un porcentaje importante en posición neutral, de igual forma los líderes manifiestan ser prudentes con sus palabras cuando identifican un error en su equipo. Por otro lado, los colaboradores manifiestan en términos generales que sus líderes tratan de evitar los conflictos y que ellos se encuentran en la capacidad de solucionar las disparidades relacionadas con los trabajadores.

Al validar la correlación de prudencia en el manejo de conflictos con las variables de estímulo intelectual se denota una relación moderada a fuerte, no identificando causalidad entre ellas.

- Inteligencia emocional

La inteligencia emocional demuestra la capacidad que tiene un líder en comprender y controlar sus emociones con el fin de alcanzar los objetivos. En la encuesta realizada a equipos manifiestan a nivel general que los líderes tienen un buen relacionamiento con los jefes de otras áreas y los líderes indican también estar de acuerdo con esta apreciación. Así mismo los equipos manifiestan en términos generales que sus líderes tienen poder de negociación con sus diferentes interlocutores y una actitud conciliadora, de igual forma manifiestan que sus líderes

en general no pierden la objetividad en las situaciones así existan vínculos emocionales. Por otro lado, los integrantes de equipos manifiestan que su líder tiene la habilidad de controlar sus emociones en situaciones difíciles, lo cual lo ratifica la percepción de los líderes sobre la capacidad que han tenido de controlar sus sentimientos cuando han estado inmersos en situaciones laborales difíciles. Igualmente, el equipo manifiesta que sus líderes son humildes en aceptar los errores de su área lo cual es ratificado por la apreciación de los líderes en donde también manifiestan que es importante escuchar otros criterios diferentes al propio. Finalmente, existe una leve percepción de que ciertos líderes no tienen poder de persuasión con sus diferentes interlocutores.

Al identificar la correlación de inteligencia emocional con las variables de estímulo intelectual se muestra una fuerte y perfecta relación con las variables racionalidad e inteligencia y resolución de problemas con creatividad, sin embargo al practicar la prueba de mínimos cuadrados ordinarios para evidenciar causalidad, se evidencia que no existe una influencia directa con estas variables.

Partiendo de la comprobación de la Hipótesis 4 H4 realizada a través de la prueba de correlación del coeficiente Rho Spearman y mediante la regresión de mínimos cuadrados que evidencia causalidad, en la Tabla 20 se resumen las habilidades de liderazgo que deben ser potencializadas en las personas que tienen personal a cargo para promover un sentido de innovación y de mejora continua en sus equipos.

**Tabla 20 Variables de liderazgo a potencializar para la promoción de innovación organizacional**

<b>DIMENSION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>VARIABLE DE LIDERAZGO A TRABAJAR</b>	<b>VARIABLE A IMPACTAR EN EL PROCESO DE GESTION DE CONOCIMIENTO</b>
Influencia idealizada	Generar confianza y credibilidad	Resolución de problemas con creatividad
Motivación inspiracional	Retroalimentación	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad
Motivación inspiracional	Integración equipos de trabajo	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad
Motivación inspiracional	Empoderamiento	Generar nuevas ideas
Motivación Inspiracional	Compromiso	Racionalidad e inteligencia y generar nuevas ideas
Consideración individual	Atención individualizada	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.
Consideración individual	Hacer énfasis a las necesidades	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.
Consideración individual	Apoyo	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.
Carisma	Tolerancia a los errores	Racionalidad e inteligencia, Resolución de problemas con creatividad

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. Discusión de resultados

En el presente estudio de investigación se corrobora que el estímulo intelectual el cual se encuentra encaminado hacia la creatividad e innovación organizacional, presenta una fuerte influencia por parte de las otras dimensiones del liderazgo transformacional, con una mayor afinidad por parte del elemento motivación inspiracional, seguido de consideración individual, influencia idealizada y carisma. Al demostrar que generar confianza y credibilidad por parte del líder promueve una respuesta directa para resolver los problemas con creatividad por parte del grupo, denota que la confianza que irradia los líderes a su equipo bajo un ambiente de honestidad y coherencia, genera una respuesta en el grupo al percibir a su líder como un ejemplo a seguir, lo cual propicia espacios de franqueza para proponer ideas sin sentir discriminación por su criterio, en donde se promueve un espacio colaborativo de trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de manera conjunta, lo cual indirectamente también contribuirá a alcanzar los objetivos individuales de cada integrante. Bajo este hallazgo, se corrobora la tesis del “Liderazgo Ético” propuesta por (Neira Vaque, Cardenas Echevarria, & Balseca Villavicencio, 2018), en donde cobra relevancia virtudes como prudencia, templanza, justicia, fortaleza y tolerancia fundamentado con ser una persona íntegra para generar confianza en los equipos, lo cual se traducirá en crecimiento y perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones ante las decisiones y acciones implementadas por parte del líder al ser un referente a seguir. Bajo este contexto, de igual forma se apoya el concepto de (Sinek, 2018), en donde se invita a comunicar con claridad a los equipos el por qué, con el fin de otorgar un ambiente de coherencia, claridad y orientación para implementar diversas estrategias que permitan alcanzar las metas, dando rienda suelta a la creatividad y fortaleciendo los lazos de confianza.

De igual forma, aunque las organizaciones ejecuten diversas acciones encaminadas a obtener reconocimiento entre sus diferentes stakeholders, lo cual

generará en los colaboradores un alto orgullo organizacional, esto no promueve directamente que los trabajadores propongan nuevas ideas o mejoras en los procesos. Así mismo, el otorgar reconocimiento o beneficios adicionales por el buen trabajo tampoco influye en que las personas propongan soluciones o ideas que optimicen procesos o transformen un producto o servicio, por lo que bajo este aspecto se fortalece la idea de promover un liderazgo transformacional el cual estimula la conciencia de los seguidores a través de sus dimensiones, afirmando dejar a un lado el concepto de liderazgo transaccional donde se plantea un único vínculo entre líder y seguidor bajo una relación costo beneficio donde solo se muestra la motivación al trabajo a cambio de salario o beneficios según lo planteado por (Bass B. , 1990)

Practicar un proceso de retroalimentación continua por parte de los líderes donde se valide la calidad de trabajo y las oportunidades de mejora del equipo, al igual que promover un apoyo constante para desarrollar y potencializar su talento, dará paso a incentivar la innovación organizacional de forma transversal en cuanto a racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y ofrecer resolución a problemas con creatividad, por lo tanto es de vital importancia propiciar espacios y seguimientos periódicos con cada uno de los integrantes de los equipos donde predomine la transparencia y sinceridad, para identificar las oportunidades de mejora y de manera constructiva guiar un plan de trabajo en conjunto que permita cerrar las brechas existentes. De acuerdo con este concepto, se confirma la teoría planteada por (Brix, 2019) donde los líderes deben buscar el desarrollo de las capacidades de innovación de los equipos mediante un proceso de autoconciencia para identificar las habilidades y competencias.

Promover la integración de equipos de trabajo ya sea dentro del mismo departamento o por parte de un grupo interdisciplinario entre áreas es la variable que mayor estímulo genera en la innovación organizacional al fomentar el intercambio de conocimiento y buenas prácticas entre los equipos, otorgando la oportunidad de investigar los procesos de otras áreas, lo cual permitirá detectar las oportunidades de mejora para proponer mejoras conjuntas que beneficien a todas las partes. Implementar esta cultura de trabajo, generará un impacto positivo

colectivo, donde los líderes deben estar abiertos a compartir su conocimiento con otros departamentos y colaborar a sus diferentes interlocutores sin importar su cargo, dinamizando así las posibles soluciones e implementaciones que beneficien a todas las dependencias. De acuerdo con este criterio, se reafirma el concepto de promoción de redes de valor otorgado por (Gonzalez, 2012), el cual argumenta que al unificar la fuente de conocimiento individual en grupal permite generar un ciclo de reflexión que da paso al fortalecimiento del flujo de información que es difundida entre los diferentes grupos para orientar las decisiones estratégicas mediante tomas de acciones colaborativas, enriqueciendo y produciendo nuevo conocimiento.

Ejercer el empoderamiento en los equipos implica promover un ambiente que delega poder y responsabilidad en cada uno de los integrantes lo cual estimula la participación activa y compromiso, dando paso a la generación de nuevas ideas para optimizar procesos y desarrollar nuevos productos o servicios, lo cual permitirá otorgar un servicio diferenciador y cumplir con los objetivos propuestos. Bajo esta premisa, se cumple el ciclo indicado por (Brix, 2019), el cual argumenta que mediante una cultura organizacional fundamentada en retroalimentación y empoderamiento es posible influenciar en las acciones y comportamientos de los seguidores en pro de proponer mejoras u otorgar nuevas ideas con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

Cuando existe compromiso por parte de los integrantes de los equipos, se genera un efecto positivo en la generación de nuevas ideas y en promover racionalidad e inteligencia, lo cual se refleja en que las personas les interesa involucrarse en los procesos de la organización y esforzarse un poco más para proponer soluciones u otorgar ideas que beneficien la operación de la organización, junto con el respectivo seguimiento para que los objetivos se cumplan. El compromiso implica afrontar con templanza y dedicación cualquier escenario en el que se encuentre inmersa la organización, recurriendo a la creatividad para otorgar iniciativas que permitan fortalecer la empresa dentro de la industria. Así se confirma el concepto teórico planteado por (Salanova & Schaufeli, 2005) donde manifiesta que los trabajadores al estar ilusionados por su trabajo tienen la capacidad de afrontar los diversos retos

que se presenten en su labor, logrando una efectividad para el cumplimiento de los resultados, bajo este panorama es evidente que los líderes deben generar relaciones que propendan al vínculo emocional con los integrantes de sus equipos, lo cual se denomina Engagement.

Se muestra que la variable consideración individual tiene un alto impacto en la resolución de problemas con creatividad y una considerable influencia con racionalidad e inteligencia y generar nuevas ideas, por lo que es importante precisar que consideración individual no solo implica escuchar el punto de vista del equipo y entender sus necesidades, sino tomar las acciones necesarias para equilibrar las necesidades del equipo dentro del alcance razonable del líder, con el fin de que el equipo perciba bienestar en sus labores diarias, lo cual promoverá que las personas expresen con tranquilidad sus ideas a su superior y se fortalezca su conexión y compromiso para trabajar en conjunto en proponer mejoras, soluciones o ideas novedosas que beneficien a todas las partes. Muestra de ello, es que cuando los líderes realizan acciones para potencializar las habilidades de su equipo y promover su crecimiento profesional y personal, se genera un alto impacto en generar nuevas ideas y resolver problemas con creatividad junto con un efecto moderado en racionalidad e inteligencia, ratificando así el concepto de “liderazgo humanista” planteado por (Vargas, 2020) en donde el seguidor no solo se visualiza como un activo productivo de la empresa sino como un individuo que requiere ser valorado y dignificado en donde se deben considerar elementos como solidaridad, consideración, respeto al libre pensamiento y expresión, por lo tanto, los líderes se encuentran en la responsabilidad de encontrar este equilibrio en los integrantes de los equipos. Por lo anterior, el líder debe propender al bienestar grupal lo cual impactará positivamente en el desempeño, resultados e ideas creativas soportando la idea de (Espinosa & Esguerra, 2017)

Por otro lado, el apoyo que brinda el líder a su equipo en cuanto otorgar soporte en situaciones complejas y en brindar direccionamiento de las actividades, promueve motivación al equipo para potencializar su talento y habilidades, otorgar iniciativas para optimizar un proceso o brindar soluciones novedosas, así como recurrir a la creatividad para resolver situaciones difíciles por iniciativa propia.

La tolerancia a los errores aunque genera un impacto moderado en la promoción de innovación en cuanto a estimular la racionalidad e inteligencia y resolver problemas con creatividad, es un elemento esencial para la generación de gestión de conocimiento fundamentado en aprendizaje sobre los hechos, en donde prevalece la confianza del equipo para reportar los errores a su superior, por lo que el líder debe tener plena conciencia que los errores y problemas son condiciones normales de la actividad empresarial y son estos los que permiten identificar oportunidades de mejora para cerrar brechas existentes, permitiendo al equipo desarrollar un ejercicio participativo para brindar soluciones innovadoras que den paso a la creación o transformación de un servicio o producto diferenciador en la industria. Bajo este aspecto, se hace hincapié en el concepto (Hendriks, Burger, Rijssenbilt, Pleeging, & Commandeur, 2020) sobre el “carácter virtuoso” el cual invita a los líderes a desarrollar virtudes como prudencia, templanza, humanidad, coraje y justicia a la hora de valorar el comportamiento de los seguidores con el fin de generar vínculos de confianza y compromiso laboral que propendan al bienestar de los subordinados.

Así mismo, es importante indicar que aunque la prudencia en el manejo de conflictos es una habilidad importante que los líderes deben desarrollar para identificar, manejar y resolver los problemas, no refleja una causalidad directa en la promoción de innovación organizacional en los equipos de trabajo.

El manejo de inteligencia emocional por parte de los líderes aunque permite identificar y controlar las emociones para orientar las situaciones a su, no genera un impacto directo en el estímulo intelectual y por ende en la innovación organizacional.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, en la Tabla 21 se concluyen la propuesta sobre las prácticas que deben ejercer los líderes desde la visión del liderazgo transformacional para promover una cultura de innovación en la organización.

**Tabla 21 Propuesta de prácticas desde la perspectiva del liderazgo transformacional para promover la innovación**

DIMENSION LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VARIABLE DE LIDERAZGO A TRABAJAR	VARIABLE A IMPACTAR EN EL PROCESO DE GESTION DE CONOCIMIENTO	PRÁCTICA A IMPLEMENTAR POR PARTE DEL LÍDER
Influencia idealizada	Generar confianza y credibilidad	Resolución de problemas con creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar de manera abierta y honesta a los equipos</li> <li>- Escuchar sin juzgar cada una de las opiniones de los integrantes.</li> <li>- Cumplir los compromisos adquiridos con su equipo.</li> <li>- Mostrar equidad con cada una de las personas a cargo.</li> <li>- Comunicar a los equipos la estrategia, visión y misión de la organización, cuestionándolos sobre cómo desde el rol se puede llegar a los objetivos.</li> </ul>
Motivación inspiracional	Retroalimentación	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones periódicas con los integrantes de los equipos para validar cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Coordinar espacios conversacionales con cada integrante para detectar oportunidades de mejora, definiendo planes de acción que propendan a potencializar y desarrollar talentos, habilidades y capacidades.</li> <li>- Realizar seguimiento sobre los planes de acción estipulados, brindando el apoyo necesario para cerrar las brechas existentes.</li> </ul>
Motivación inspiracional	Integración equipos de trabajo	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar constantemente la eficiencia de los procesos existentes y sus oportunidades de mejora.</li> <li>- Promover espacios interdisciplinarios donde se involucren a las diversas personas que pueden aportar en</li> </ul>

			<p>la mejora de los procesos existentes o en creación de productos, servicios o procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar curiosidad por conocer los procesos de otras dependencias.</li> <li>- Cuestionar constantemente qué se puede mejorar y cómo realizan las actividades la competencia u otros departamentos.</li> <li>- Propender a la escucha activa de las personas, manteniendo una mente abierta a nuevos conceptos y formas de hacer las cosas.</li> <li>- Documentar y difundir las buenas prácticas entre los equipos para ser adaptadas a las necesidades.</li> <li>- Responsabilizar a cada integrante sobre las actividades que serán implementadas, orientando sus funciones y realizando el debido seguimiento para que se cumplan.</li> </ul>
Motivación inspiracional	Empoderamiento	Generar nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar responsabilidades en cada uno de los integrantes del equipo.</li> <li>- Capacitar adecuadamente sobre la actividad o proceso a delegar.</li> <li>- Definir objetivos para realizar seguimiento sobre los resultados de la actividad delegada.</li> </ul>
Motivación Inspiracional	Compromiso	Racionalidad e inteligencia y generar nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades y encuentros con los integrantes de los equipos que fortalezcan los vínculos emocionales.</li> <li>- Entablar conversaciones con las personas para conocer su entorno y criterios.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar periódicamente encuesta de percepción por parte de los integrantes de los equipos sobre las actuaciones del líder y oportunidades de mejora, con el fin de implementar acciones que sean tangibles para el equipo.</li> </ul>
Consideración individual	Atención individualizada	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar cargas laborales de los integrantes de los equipos.</li> <li>- Mostrar solidaridad ante cualquier dificultad u obstáculo que presente el seguidor en la ejecución de las actividades.</li> <li>- Implementar acciones que permitan un equilibrio entre en ambiente laboral y personal de los trabajadores.</li> <li>- Respetar y ser abierto a los diferentes criterios y puntos de vista de los integrantes de los equipos, sin prejuizar ante criterios propios.</li> <li>- Evitar imponer el criterio propio a las personas de los equipos sin antes contextualizar y entender los diversos escenarios.</li> </ul>
Consideración individual	Hacer énfasis a las necesidades	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualizar en cómo lograr el bienestar colectivo y no el individual.</li> <li>- Indagar con los equipos que acciones se pueden implementar para lograr un bienestar y ejecutarlas.</li> <li>- Validar con otras dependencias qué requieren por parte de su área a cargo para dinamizar los procesos u optimizarlos.</li> <li>- Generar espacios de auto-reflexión tanto a nivel de líder como a nivel grupal.</li> </ul>

Consideración individual	Apoyo	Racionalidad e inteligencia, generar nuevas ideas y Resolución de problemas con creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar y abanderar al interior de la organización las ideas de los integrantes de los equipos.</li> <li>- Brindar ayuda a los seguidores ante situaciones de alta presión o con alta complejidad.</li> <li>- Orientar desde la experiencia y conocimiento a los seguidores para la resolución de problemas o enfrentamiento de nuevos retos.</li> </ul>
Carisma	Tolerancia a los errores	Racionalidad e inteligencia, Resolución de problemas con creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar juzgar a las personas y tomar acciones cuando surja un inconveniente laboral</li> <li>- Tomar cursos y diversas autoayudas para encontrar estabilidad emocional.</li> <li>- Tomar cursos y autoayudas para desarrollar la habilidad de comunicación asertiva.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia



## 9. Conclusiones

El gran desafío que actualmente deben afrontar las organizaciones es estar en la capacidad de encarar favorablemente el entorno constante y turbulento que se evidencia en la globalización y agresiva competencia. Bajo este contexto los líderes deben fomentar una cultura de gestión de conocimiento, abierta al aprendizaje continuo y estímulo de la creatividad de todos sus integrantes. Los líderes cuentan con una alta responsabilidad al articular el aprendizaje organizacional mediante su comunicación y relacionamiento con cada integrante de su equipo, promoviendo cambios de conducta propios y en las personas, que al adaptarse al entorno, potencializarán las capacidades de la organización.

La anterior situación contribuirá a la generación de un ciclo de conocimiento dispuesto a proponer mejoras, optimizaciones y nuevos esquemas de trabajo en las actividades, funciones o procesos, los cuales serán perceptibles en los consumidores, que preferirán elegir un producto o servicio que genere valor y presente ventajas competitivas, motivando así una cultura al cambio donde los equipos den rienda suelta a su creatividad y se sientan en la libertad de proponer nuevas formas de hacer las actividades u optimizar los procesos existentes.

Partiendo de este punto y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se identifica contundentemente que al ejercer un proceso de integración de equipos de trabajo donde se promueva el empoderamiento y compromiso de las actividades a cargo del equipo, junto con pensar en sus necesidades y tomar las iniciativas que se encuentran al alcance para cerrar las brechas existentes donde el equipo perciba un ambiente confortable para trabajar, permitirá que los procesos creativos grupales se dinamicen para proponer mejoras, soluciones e ideas innovadoras que beneficien a la organización. De igual forma, estar dispuesto a tolerar los errores que se presenten en los procesos a cargo tomando las acciones para controlarlos, al igual que mostrar transparencia y coherencia en las comunicaciones, permitirá afianzar los vínculos con las personas,

en donde a través del apoyo a los integrantes de los equipos para superar los diferentes obstáculos que se puedan presentar en sus actividades diarias y realizando un proceso de retroalimentación, generará un efecto un efecto positivo directo en la innovación por parte de los integraciones de la organización.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que la principal herramienta que poseen los líderes para fomentar la innovación organizacional es integrar equipos de trabajo tanto internos en su área a cargo como interdisciplinarios, donde se recomienda realizar reuniones de manera periódica con el objeto de intercambiar ideas e indagar cómo desde el área se puede contribuir al bienestar colectivo en cuanto a: optimizar actividades, evidenciar dificultades en los procesos, validar buenas prácticas para ser replicadas, identificar oportunidades de mejora que presenten los procesos a cargo y escuchar puntos de vista diversos sobre formas diferentes de hacer las cosas o nuevas ideas a implementar.

Teniendo como punto de partida la información recolectada en el proceso anteriormente descrito, es importante realizar sinergias y conformar equipos de trabajo donde se haga partícipe a los diferentes integrantes de los equipos, identificando las iniciativas que son posibles implementar, denotando las actividades a ejecutar y distribuyéndolas equitativamente entre los integrantes, haciéndolos responsables por los resultados de las mismas con el fin de generar un proceso de empoderamiento y compromiso, donde se recomienda de manera periódica que el líder realice seguimiento a la ejecución y culminación con éxito de las tareas planteadas y pueda ofrecer apoyo cuando el equipo lo requiera para dar cumplimiento a los establecido.

De igual forma, el líder al permitir responsabilizar y comprometer a su equipo en los procesos o actividades a implementar, debe ser consiente que puede presentarse un margen de error en la ejecución, por lo tanto es importante que pueda controlar sus emociones a la hora de corregir las brechas presentadas, actuando oportunamente para implementar los controles necesarios y se propicie un escenario de confianza y comunicación abierta para poder retroalimentar al equipo con el fin de aprender de las lecciones aprendidas y fortalecer las competencias del equipo, generando un proceso de aprendizaje organizacional.

En segunda instancia, es importante tener presente que otra gran herramienta que permite generar lazos de confianza y comprometer al equipo es hacer énfasis a sus necesidades, en donde se recomienda plantear periódicamente espacios personalizados con cada integrante para generar un proceso de conocimiento del individuo al escuchar sus metas, situación personal y necesidades individuales, con el fin de evaluar como líder la forma de contribuir en la estabilidad y crecimiento personal y profesional de los integrantes de su equipo dentro de las posibilidades sin extralimitar su alcance. Es importante precisar que el anterior punto no implica involucrarse en la vida personal de los integrantes de los equipos, pero si otorgar consejos, motivarlos para avanzar en su crecimiento personal y profesional, orientarlos para que tomen las mejores decisiones desde la experiencia del líder y tomar las acciones necesarias en lo concerniente a las dificultades laborales, con el fin de que perciban un apoyo de su parte. Lo anterior, permitirá generar lazos de confianza y vínculo, para dar paso a un sentimiento de compromiso con su líder para ofrecer lo mejor de si y anticiparse a futuros eventos al ofrecer ideas que permitan mejorar los procesos y otorgar soluciones que beneficien al equipo y a la organización.

Por otro lado, dentro de los resultados obtenidos se visualiza cierta auto-crítica ciega por parte de los líderes, donde en algunas preguntas tienen la percepción que sus acciones se encuentran encaminadas a la optimización de sus procesos y orientadas a las expectativas del mercado, tomando las acciones necesarias con su equipo para equilibrar su bienestar, sin embargo ciertas percepciones del equipo no reflejan lo mismo, por lo tanto si los líderes no realizan un proceso de introspección sincera sobre sus comportamientos orientados a tomar acciones acertadas que promuevan la creatividad en su equipo de trabajo, obstaculizarán o retrasarán el ciclo de aprendizaje de la organización en cuanto a la adquisición de nuevas habilidades y promoción para la transformación del razonamiento en los integrantes de los equipos, lo cual indirectamente generará resultados negativos para la organización al no cumplir o sobrepasar las expectativas de los clientes y no estar a la altura con las tendencias cambiantes del mercado.

## 10. Referencias

- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership 2019, Vol. 15(1)*, 27-43.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*. London: SAGE Publications.
- Aportela Rodriguez, I., & Ponjuan Dante, G. (2008). La segunda generación en la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información Vol. 39 No. 1*, 19-30.
- Arango Henao, J. E. (2011). *Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración - Los trabajos de Elton Mayo*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Arias Cortes, D. P., & Lopez Diaz, M. Y. (2016). *Percepción y ejecución de la resolución de conflictos en estudiantes con estilo parental equilibrado del colegio Manuel del Socorro Rodriguez con apoyo de la herramienta Schoology*. Bogotá: Universidad Libre.
- Baker, N., & Freeland, J. (1972). Structuring Information Flow to Enhance Innovation. *Management Science Sept. 1972 Vol. 19 No. 1 Theory Series*, 105-116.
- Banks, G., Engemann, K., Williams, C., Gooty, J., David McCauley, K., & Medaugh, M. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly 28*, 508-529.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). *Plan y dedicación: Oleadas de ideologías de control normativoy racional en el discurso administrativo*. Innovar.

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, invierno 1990 .
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. Reedwood city: Mind garden.
- Bisi Certuche, U. (2018). *Diseño de un juego serio para enseñar y reforzar el liderazgo ético organizacional*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Brinkley, I. (2006). *Defining the knowledge economy*. London: The Work Foundation.
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The Learning Organization Vol. 26 No. 1*, 12-26.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Caniels, M., Semeijn, J., & Renders, I. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement work. *Career Development International Vol. 23 No. 1*, 48-66.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes and hero worship and the heroic in history*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill .
- Corda, M. C., Coria, M., & Fuster Caubet, Y. (2020). La gestión del conocimiento en los contextos organizacionales del siglo XXI. *Revista gestión de las personas y tecnología No. 38*, 63-78.
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2018). Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research No. 89*, 206-215.

- Escurra, L. M. (1988). *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Espinosa, J. C., & Esguerra, G. (2017). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revista Espacios Vol.38 No. 09*, 21-27.
- Extremera Pacheco, N., Fernandez Berrocal, P., Mestre Navas, J. M., & Guil Bozal, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Iationamericana de Psicología V. 36 No. 2*, 209-228.
- Fernandez, M. C. (2017). Liderazgo global ¿Una nueva teoría? *Pizarrón Latinoamericano Año 5, Volúmen 8*, 37-48.
- Flores Urbaez, M. (2005). Gerencia del Conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas. *Revista de Ciencias Sociales RCS Vol. XI, No. 2 Mayo-Agosto 2005*, 229-245.
- Frias Navarro, R., & Rodriguez Romero, C. A. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Apuntes del Cesnes Volúmen 31 No. 54 Segundo semestre*, 227-260.
- García, V., Romerosa, M. M., & Llorens, F. J. (2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16 Num. 4*, 25-46.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado Vol. 11 No. 1 enero-junio 2015*, 60-79.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes de Cenes V. 34 No. 59 Enero-Junio*, 155-184.
- García, E. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio 20(1)*, 37-48.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. India: Editorial Kairos.

- Gonzalez Millan, J. J., Hector Ezequiel, A. S., & Salazar Rey, J. F. (2015). Medición de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración Vol XI No. 20 ene-jun*, 19-36.
- Gonzalez, R. (julio de 2012). *Gestión del conocimiento (Knowledge Management)*.  
Obtenido de Gestión del conocimiento (Knowledge Management):  
<http://gestioncon.blogspot.com/2012/07/?m=0>
- Groselj, M., Cerne, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.
- Hanna, M. (2019). *Hawthorne Studies Examine Human Productivity*. Salem Press Encyclopedia.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review Vol.43 No. 8*, 951-970.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6 edición*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental Vol. 9 No. 1*, 157-163.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*. New York: ME Sharpe Inc.
- Hidalgo Nuchera, A. (1999). La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial. *Economía Industrial No. 330 V. VI*, 45-54.

- Hurley, R. F., & Hult, G. T. (1998). innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing* vol. 62, 42-54.
- IBM. (2021). *Patente n° Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.
- ISO 9001:2015. (3 de Septiembre de 2014). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/09/nueva-iso-90012015-descripcion-integrada-de-los-procesos-de-medicion-analisis-y-mejora/>
- Jacobs, T., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. *Measures of leadership*, 281-295.
- Jaramillo Solorio, R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. México: Secretaria de Salud Estados Unidos de México.
- Jimenez Galan, Y. I., Gonzalez Ramirez, M. A., & Hernandez Jaime, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza aprendizaje). *Innovación educativa* Vol. 10 No. 53 octubre-diciembre, 43-53.
- Juaneda Ayensa, E., & Gonzalez Menorca, L. (2002). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al Futuro*, 3590-3609.
- Ludueña, M. (2015). *Informatización del proceso de certificaciones notariales del Registro General de la Provincia*. Cordoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Martinez Musiño, C. (2013). La información en la disciplina administrativa. *E-Ciencias de la información* V.3, No.2, artículo 3, 1-15.
- Martinez Musiño, C. (2013). *La investigación sobre los flujos de información en las fábricas: el enfoque de la disciplina administrativa*. México: Universidad Nacional de México.
- Martinez Ortega, R. M., Tuya Pendas, L., Martinez Ortega, M., Perez Abreu, A., & Canovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médicas* Vol. 8 No. 2.

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa Vol. 20 No. 1 ene-mar*.
- Miller, D. (1998). *The organization of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molina Vargas, D. A. (2018). *Liderazgo transformacional y su relación con el engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica de Quito*. Quito: Escuela de Psicología.
- Montoya Estrada, J. O. (2012). *Metodología para medir y evaluar individualmente el equipo en trabajo*. Medellín.
- Neira Vaque, D. C., Cardenas Echevarria, H. A., & Balseca Villavicencio, N. I. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad 10(1)*, 331-335.
- Noguera Plaza, F. J. (2017). *La inteligencia emocional y el comportamiento creativo e innovador de los empleados del sector terciario en las Pymes de España*. Murcia: Universidad Católica de Murcia.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business review Jul- Ago*, 162-171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Company create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Novalés, A. (2010). *Análisis de regresión*. Madrid: Universidad Complutense.
- OECD . (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation 4 edition*. Paris: Eurostat.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & De la Rosa-Navarro, M. (2019). Human Capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics Vol. 28 No. 1*, 25-51.
- Perez Zapata, J., & Cortes Ramirez, J. A. (2007). Barreras del aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión Num 22* , 257-282.

- Pomim Valentim, M. L. (2009). *Ambientes y flujos de información en contextos empresariales*. Brasil: UNESP.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Rauch, C., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62.
- Rico-Pico, J., Peinado-Estevez, A., Salvador-Ruiz, M. R., & Gonzalez-Fuentes, F. (2013). *Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces*. Reidocrea.
- Rivera Porras, D. A., Berbesi Carrillo, Y. M., & Ramirez Piedrahita, M. L. (2018). Georreferenciación y su influencia en el liderazgo organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios Vol. 39 No. 34*, 2-18.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional 13 ed.* México: Pearson educación.
- Rodriguez Gomez, D. (2006). Modelos para la creación de conocimiento: Una aproximación teórica. *Educación Vol. 37*, 25-39.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2005). La ilusión por el trabajo (engagement): ¿El lado positivo del Burnout? En J. Martínez, *Quemarse en el trabajo (Burnout)* (págs. 73-92). Zaragoza: Egido Editorial.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanchez-Teruel, D., & Robles Bello, M. A. (2015). Escala de resiliencia 14 ítems (RS-14): Propiedades psicométricas de la versión en Español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Vol. 2 No. 40*, 103-113.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Nueva York: Ediciones Urano.
- Statista.com. (Octubre de 2019). *Las economías más competitivas de américa latina*. Obtenido de Statista.com: <https://es.statista.com/grafico/19668/paises-latinoamericanos-con-mayor-indice-de-competitividad/>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology No. 25*, 35-71.
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability 2021, 13*, 2079, 1-25.
- Tito Huamani, P. (2013). Rotación y ausentismo laboral en el parque industrial de Villa Salvador. *Gestión en el Tercer Milenio Vol. 16 No. 31 julio*, 81-98.
- Vahos Montoya, J. L. (2013). *Imagen Corporativa: Modelos de gestión. La medición de la imagen corporativa en las empresas antioqueñas*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Vargas, L. (2020). Gerencia del Siglo XXI. Visión de un Liderazgo hacia una cultura organizacional humanista. *Gerentia No. 2*, 310-319.
- Vashdi, D., Levitats, Z., & Grimland, S. (2019). Wich transformational leadership behaviours relate to organizational learning processes? *The Learning Organization Vol. 26 No. 2*, 176-189.
- Villar Vargas, M. F. (2019). Escala de medida de la capacidad de aprendizaje organizativo: aplicación en la gran minería. *Perspectivas No. 44 Nov.*, 9-43.
- World Economic Forum. (2019). *The Competitiveness Report 2019*. Geneve: World Economic Forum.

World Economic Forum. (2021). *World Economic Forum*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/reports/>

Yagchirema Toalombo, G. M. (2020). *El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

