

EXPERIENCIAS DE REFLEXIÓN ACERCA DE LA CLASIFICACIÓN DEL  
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL BAJO LA TEORÍA  
TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

CAMILO ANDRES CAÑÓN CABRERA

Documento resultado de la sistematización de aprendizajes de la práctica profesional para optar  
por el título de PSICÓLOGO

Director: DIEGO ALEXANDER ARANDIA RIVERA

Grado académico Magíster en Educación

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA BOGOTÁ UVD

COLOMBIA

2019

EXPERIENCIAS DE REFLEXIÓN ACERCA DE LA CLASIFICACIÓN DEL  
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL BAJO LA TEORÍA TRANSACCIONAL Y  
TRANSICIONAL

1.1.1 Sub-línea de investigación: **(En mayúscula sostenida el nombre de la sub-línea)**  
**PSICOLOGÍA Y DESARROLLO HUMANO**

ORGANIZACIONES, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA BOGOTÁ UVD

COLOMBIA

2019

## CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	1
ÍNDICE DE ANEXOS .....	2
RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
JUSTIFICACIÓN.....	6
DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO .....	8
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE INTERVENCIÓN .....	9
OBJETIVOS .....	11
OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN .....	11
OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	11
OBJETO A SISTEMATIZAR .....	12
EJE DE SISTEMATIZACIÓN .....	12
SOPORTE TEÓRICO DE LA EXPERIENCIA.....	13
METODOLOGÍA .....	19
TÉCNICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	21
TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....	23
RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	29
ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA.....	36
CONCLUSIONES .....	40
REFERENCIAS .....	43
ANEXOS .....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fases del proceso de sistematización .....	19
Tabla 2 Análisis DOFA (Viabilidad de la Intervención) .....	23
<i>Tabla 3</i> Matriz crítica de los nueve momentos significativos de la experiencia.....	25

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Colaboradores .....	46
Anexo 2. Cuestionario Jefes Área .....	48
Anexo 3. Resultados .....	1
Anexo 4. Informe Jefe Reclutamiento .....	1
Anexo 5. Informe Jefe Selección 1 .....	1
Anexo 6. Informe Jefe Selección 2 .....	2
Anexo 7. Informe Jefe Contratación.....	3
Anexo 8. Diagnóstico de necesidades .....	4
Anexo 9. Indicador de nivel alcanzado.....	5
Anexo 10. Transcripción audios entrevista abierta a jefes de selección .....	6

## RESUMEN

En este trabajo se presenta la sistematización de la experiencia del proyecto realizado en las prácticas profesionales en el área de psicología organizacional, a partir de la intervención realizada en el primer semestre del año 2019. Para la construcción de la experiencia reflexiva se utilizan una serie de artículos de carácter investigativo consultados en las páginas: EBSCO, SCOPUS, PSICODOC que aportan a identificar las características que promueven la cultura organizacional, relacionándolas con soporte teórico de las teorías transaccionales las cuales refieren que en el manejo de grupos existe siempre una propuesta de transacción para el alcance de objetivos y transformacionales que promueven el desarrollo de los grupos de trabajo de acuerdo a la motivación del relacionamiento. Estas influyen y soportan la decisión de la clasificación del liderazgo en la organización en donde se desarrolla el proceso de prácticas.

La consolidación de la sistematización se apoya en técnicas y herramientas de recolección de información como son: observación participante, entrevista abierta, narrativas desde el enfoque existencial, fichas de recolección de aprendizaje y el cuestionario de clasificación, los cuales nutren el desarrollo de reflexiones en la búsqueda de la generación de aprendizajes, en particular relacionados con las dinámicas del campo organizacional. Se genera una interesante relación de los estilos de liderazgo transaccional sujeto al convenio de la transacción y el refuerzo; y el liderazgo transformacional, que promueve el desarrollo desde la transformación y mediante la inspiración, de acuerdo a la autopromoción de los valores y talentos culturales inspirados en las conductas de los líderes. Su importancia radica en la descripción del proceso de asociación que se llevó a cabo, entendiendo que se constituye una experiencia que puede ser tomada en cuenta en otras intervenciones de identidad y posicionamiento de cultura y marca corporativa.

Palabras Clave: Liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, valores corporativos, cultura organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La presente sistematización reflexiona y describe los aprendizajes que se producen en la creación de un proyecto de intervención relacionado a la identificación y clasificación del liderazgo organizacional, incorporando la decisión reflexiva bajo los soportes teóricos que contribuyen a la estructura y riqueza de la experiencia. De acuerdo con Ferrés (2018) quien indica que “al crear un punto de referencia para el éxito dentro de una organización podemos determinar la probabilidad de que un candidato se ajuste a esta cultura” (p.79), se entiende entonces que desde la cultura y el liderazgo, se determina la probabilidad que un colaborador se adhiera a la dinámica que propone el ejercicio empresarial.

Inicialmente se desarrolla una búsqueda de elementos informativos reconocibles en la interna cultural de la compañía en donde se tiene la experiencia de la práctica, y consecutivamente se investigan los aspectos teóricos que sustentan la propuesta de sistematización. Se exalta la especificidad del conocimiento a partir de la experiencia reflexiva y se detallan procesos involucrados en la estructuración de un cuestionario que permite la clasificación del liderazgo organizacional, teniendo como relación los tipos de valores corporativos que en la compañía se promueven y las personas que los construyen. Los referentes teóricos incluyen autores que han desarrollado investigaciones sobre el tema del liderazgo en las organizaciones, mediante la acción investigativa posible en la mayoría de casos por el ejercicio reflexivo.

La interrelación de las bases epistemológicas de esta sistematización de experiencias se sintetizan en la unidad entre sujeto y empresa en pro del desarrollo y la mejora continua a través del liderazgo; la unidad entre el ¿por qué? y el ¿para qué? de la cultura organizacional, actuando como una sociedad bajo las dinámicas del ejercicio humano y profesional, lo que cuestiona las habituales distancias entre las relaciones desde lo laboral-objetivo y lo humano-subjetivo inmersos siempre en la convivencia dentro de una organización. Se plantean retos reflexivos y a partir de ellos se abren perspectivas y elementos de discusión, validando la reflexión vivencial y teórica como elementos de generación de conocimientos, permitiendo conocer variables representativas para el campo de la investigación.

El investigador que en este caso se identifica como sistematizador está interesado primordialmente por el estudio del significado esencial de los fenómenos culturales desde el sentido y la importancia del liderazgo teniendo como base el contexto organizacional.

El interés se orienta en la determinación del sentido y la importancia reflexiva de los fenómenos organizacionales, vividos cotidianamente y su vinculación con la práctica, los cuales para la presente sistematización están asociados al situarse dentro de una dinámica organizacional, en la que se establece la importancia de la cultura como base para la evolución y el desarrollo corporativo y cómo esta requiere ser abordada por los líderes de una manera que aporte a la mejora siguiendo bases de la identidad cultural, considerando siempre el entorno en el que se desenvuelven las diferentes actividades laborales.

Dentro del espacio de conclusiones se plantea la necesidad de generar intervenciones y herramientas que aporten a la identificación de los tipos de liderazgo asociándolos a las dinámicas culturales establecidas tangible e intangiblemente dentro de una empresa, en particular para el obtener información que retroalimenta y aporta al reconocimiento del valor agregado que se promueve desde esta decisión de liderar.



## JUSTIFICACIÓN

El construir una sistematización de experiencias, es una metodología que contribuye a la formación académica del estudiante; ya que ésta le permite tomar el riesgo de generar nuevos aprendizajes, reflexionar y aportar conocimientos que ayuden a mejorar la práctica y así cooperar en la reconstrucción de la investigación reflexiva en el campo donde se identifique la necesidad.

Se sistematiza con el propósito de generar aprendizajes desde la reflexión y en efecto, fortalecer la experiencia propia de la práctica desde la descripción, la cual promueve la postura investigativa. Avivando la generación de nuevas propuestas informativas evitando caer en el protocolo y en la rigurosidad de ciertos procedimientos, además activa el propósito de la revisión detallada de las literaturas, la consulta de investigaciones, la intensificación de la observación, la recopilación de experiencias, el estudio de algunos artículos especializados y la creación de nuevos documentos basados en los soportes teóricos interrelacionados con las experiencias mismas, permitiendo así el análisis de las situaciones relacionadas con la práctica.

Mediante el ejercicio que promueve la decisión reflexiva implicada en la sistematización de la experiencia, se aprecia el compromiso por observar y hacer seguimiento sobre las dinámicas organizacionales. Desde esta índole se fortalecen las razones de orden investigativo y formativo, que se nutren en la unidad de análisis constituida por la decisión de reflexionar sobre la importancia que representan los tipos de liderazgos transaccional y transformacional en cualquier campo empresarial.

Este proceso de reconstrucción de modelo reflexivo-analítico está en función de la formación del psicólogo en el área organizacional, se centra en la realidad sobre la que actúa el profesional, de tal manera que se puede evidenciar cómo funciona la estructura académica adquirida para adaptarse al contexto organizacional, permite analizar los efectos del proceso de intervención, tanto en los roles individuales de la compañía como en las unidades de trabajo y el carácter de las interrelaciones que se generan en el contexto, sin dejar de considerar los aportes al desarrollo desde la reconstrucción de experiencias de índole personal, académico y profesional.

De acuerdo a las experiencias obtenidas bajo procesos formativos y laborales en este campo, se hace necesario reflexionar sobre el papel de la psicología organizacional, la cual se interesa en fortalecer las competencias humanas y laborales, transversales para el ser humano, respondiendo a las necesidades de una sociedad empresarial; lo cual está estrechamente ligado a la misión y visión del profesional en la empresa en donde ejerce su rol funcional. Así mismo, permite cumplir una labor determinada en la Psico-reflexión de las dinámicas organizacionales y simultáneamente hace posible el fortalecimiento del conocimiento teórico-práctico que siempre aporta al desarrollo del colaborador

Un tema interesante del campo de estudio e investigación abarcado en la presente sistematización, es el promover la identificación y clasificación de liderazgo de acuerdo a la relación de los valores corporativos (actitud, pasión, huella y orgullo) propios de la compañía en donde se realiza la práctica, este análisis desde el campo organizacional precede un fenómeno social, ya que:

El liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana, su naturaleza psicosocial-laboral lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, el poder, la autoridad y el mando en la dirección de organizaciones. (Ramírez, 2013, p.5).

En relación con lo expresado, se considera importante el reconstruir y reflexionar sobre las diferentes vivencias inmersas en el ejercicio investigativo enfocado a la recolección de información, seguido de la identificación de una propuesta interesante y acorde a la situación e intención actual de la compañía, generando el diseño, aplicación y resultados del cuestionario de liderazgo organizacional, el cual tiene como objetivo la clasificación de los tipos de liderazgo en la organización bajo las teorías transaccional y transformacional, aportando al beneficio de la compañía, al campo de aprendizaje del sistematizador y al ejercicio profesional relacionado a las dinámicas empresariales y al campo de intervención de la psicología de enfoque organizacional.

En síntesis al cabo del tiempo transcurrido y haciendo honor a la expresión del balance de lo vivido y lo construido bajo la reflexión y la teoría, se considera que se asume el rol de promotor de experiencias y aprendizajes para la disciplina profesional, recapturando intereses de la razón humanística que promueve la psicología y los nuevos campos de exploración e

investigación del profesional en las organizaciones, teniendo siempre como base las dinámicas apasionantes del sector empresarial.

## DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

La compañía cuenta con una sede principal ubicada en el occidente de Bogotá, además tiene tres sedes alternas, también presta servicios en la ciudad de Medellín y Cali; la empresa se identifica por los conceptos de la fidelización, el desarrollo tecnológico, el servicio, la perspectiva de resultados y una sólida trayectoria en el progreso de los procesos de negocio lo que la posiciona como una de las principales compañías del sector de las telecomunicaciones, que ofrece soluciones prácticas de acuerdo a las expectativas de los clientes y del mercado.

Su carácter de negocio genera experiencias a nivel diferencial de servicio a sus clientes a través del modelo de las telecomunicaciones, con soluciones tecnológicas, que permiten una comunicación flexible e interactiva, soportada por sistemas de gestión de información sólidos y una estrategia de marca e identidad cultural que se solidifica por la fuerza del recurso humano.

Estos principios referencian la cobertura por excelencia que tiene la facultad del servicio, promovida desde los rasgos de infraestructura, hacia las dinámicas internas que soportan el desarrollo y la proyección organizacional.

De acuerdo con lo anterior se expresa que el inicio de la experiencia surge bajo la reflexión las vivencias laborales en la compañía, la cual, en sus adentros se estructura por la identidad de la cultura organizacional dirigida al sentido de pertenencia, promoviendo dinámicas desde el sentido humano y el ejercicio profesional en cada uno de los roles que integran la organización, permitiendo el alcance de objetivos de acuerdo con el propósito de la evolución desde el concepto del impacto positivo, inmerso en las dinámicas que aportan al valor significativo a través del progreso, todo esto se hace visible según la experiencia personal desde el enfoque que siembra la actitud del servicio.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA OBJETO DE INTERVENCIÓN

De acuerdo con Patuzzo (2011) quien expresa que “un agregado de actividades, que responde genéricamente al nombre de servicios, tiende a concentrar la mayor parte de la ocupación y el valor de la producción en las sociedades más avanzadas” (p. 2), se considera entonces que las organizaciones dedicadas al sector de servicios que apuestan por el desarrollo, necesariamente tienen a transformándose de acuerdo a los cambios tecnológicos, zonales, sociales y culturales, los cuales están inmersos en los ciclo de necesidades en las dinámicas internas de las empresas.

La innovación en la parte estratégica y su crecimiento a pasos agigantados, han hecho que se modifiquen cierto tipo de comportamientos que contribuyen al alcance de objetivos, ya que se entiende que el desarrollo no solo se visualiza en la edificación de una infraestructura, sino en los valores intangibles que hacen un lugar deseable para trabajar.

Con base en lo anterior, se deduce que en las organizaciones, la estructura de los niveles jerárquicos, el modelo de negocio, el clima laboral y el recurso humano, interactúan para producir resultados por medio de conductas que mejoran los procesos y procedimientos, sustentándose en características que son representativas desde los valores corporativos inmersos en la cultura organizacional, la cual, a su vez es perteneciente al direccionamiento estratégico de la empresa que cimienta la consolidación de los estilos de liderazgo desde el ejemplo y favorece a los vínculos de identidad en pro de la realización de actividades dentro del campo empresarial. De aquí surge el planteamiento dirigido a reflexionar sobre el ¿Por qué existe la necesidad de identificar y clasificar el tipo de liderazgo organizacional teniendo como base la identidad de la cultura organizacional inmersa en los valores corporativos?

Actualmente se considera que el liderazgo es la clave de innovación intangible que impacta en los trabajadores con fines de lograr la acreditación y el alcance de metas, que están sujetas a la transformación de las necesidades empresariales situándose en las actitudes y las aptitudes. En las organizaciones se debe tener en cuenta que la competitividad refiere oportunidades para la generación del sentido de identidad y posicionamiento de marca corporativa, ya que estas variables contribuyen a que las empresas se empoderen y

potencialicen las actividades de desarrollo; escenarios propicios para generar el objeto mismo de esta investigación reflexiva.

Este ejercicio de sistematización genera una reflexión hacia la relevancia que tiene el campo de investigación acerca del liderazgo en el contexto de las organizaciones, y se tiene la decisión de identificar su impacto a nivel interno y externo, reconociendo que el liderazgo forja la motivación y la identidad en los procesos inmersos en la dirección estratégica de acuerdo con la pregunta relacionada anteriormente. Este propósito de la experiencia de la práctica contribuye a resaltar un importante tema investigativo que hoy cobra poca autonomía de estudio.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN

Realizar un cuestionario automatizado que permita la clasificación del estilo de liderazgo en las áreas de selección, reclutamiento y contratación, basándose en las teorías del liderazgo Transformacional y Transaccional, teniendo como eje los valores corporativos y actitudes dentro de la organización.

### OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Sistematizar de forma reflexiva las experiencias inmersas en el diseño, aplicación y resultados del cuestionario de liderazgo organizacional que permite clasificación del liderazgo basándose en la teoría Transformacional y Transaccional.

- Reconstruir las principales experiencias acerca de la identificación de la necesidad en la organización.
- Analizar la viabilidad de la intervención bajo un modelo de análisis DOFA.
- Categorizar las fases del diseño, estructura y aplicación del cuestionario de clasificación de liderazgo organizacional.
- Contrastar los aprendizajes significativos desde las experiencias como practicante y trabajador bajo la teoría de los liderazgos Transaccional y Transformacional.

## OBJETO A SISTEMATIZAR

Se centra en la experiencia inmersa en la clasificación del liderazgo organizacional en la empresa en donde se realiza la práctica, la cual se dedica al sector de servicios con enfoque en las telecomunicaciones. Surge en pro de aportar a su interés activo por la promoción y fortalecimiento de la estrategia de desarrollo corporativo basada en la identidad del liderazgo, promoviendo aprendizajes desde la reflexión de las dinámicas inmersas, en el periodo correspondiente a las prácticas profesionales de seis meses iniciados febrero del presente año.

La relevancia más significativa de la experiencia está relacionada con la generación de aprendizajes desde la reflexión, en donde el aporte teórico contribuye a la generación de conocimientos desde la noción de las dinámicas organizaciones.

## EJE DE SISTEMATIZACIÓN

Corresponde a reflexionar sobre las formas de trabajo, las dinámicas de interacción y la identidad corporativa de acuerdo al impacto del liderazgo organizacional, realizando una clasificación basada en las teorías del liderazgo transformacional y transaccional, relacionando la cultura organizacional del sitio de la práctica.

## SOPORTE TEÓRICO DE LA EXPERIENCIA

De acuerdo con el eje central de la sistematización, es de carácter objetivo poder generar una categorización de algunos exponentes que hablan sobre de la identidad del liderazgo en las organizaciones; las categorías que se describen a continuación se tendrán en cuenta para analizar a profundidad la asociación de reflexiones y vincular el aprendizaje atribuido por medio de la teoría.

### Liderazgo Organizacional

Con la idea de reconocer la interrelación del liderazgo organizacional (LO) con la psicología, se tiene en cuenta afirmaciones que expresan la validez del ejercicio:

De acuerdo con (Sánchez, 2002, citado por Figueroa, 2004):

El estudio del liderazgo (LO) es asociado tanto a la psicología social como organizacional, diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder y seguidores mientras que otros lo han hecho en las características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo. A pesar de la diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre un grupo, en este sentido la definición de liderazgo está ligada a la noción el dirigir. (p. 58)

Como afirman Ruiz, Ruiz, y Martínez (2007) quienes indican que:

El (LO) sólo se entiende en un contexto plural, esto es referencia a que un líder siempre necesita de sus seguidores. Por lo tanto, parece necesario poner énfasis en el aspecto de las relaciones y esto lleva ineludiblemente unido la consideración de la ética. (p. 1)



Liderazgo bajo la teoría de las Relaciones Humanas.

El concepto liderazgo se relaciona con el campo organizacional según la teoría de las relaciones fundamentadas por la tercera fuerza de la psicología humanista, en donde se identifican las variables motivacionales del colaborador como un ser movido por su bienestar, promoviendo la efectividad en la realización de las labores en la organización. En sintonía de estas variables surgen postulados teóricos asociados al desarrollo personal y empresarial; en donde se sustenta la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, la generación de una creciente auto dependencia y la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología (Max-Neef, Elizalde, y Hopenhayn, 2010), generando el desarrollo empresarial.

Con relación en lo anterior, se hace relevante la distinción que hace Lobaton (2012) frente al máximo representante de la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones, expresando lo siguiente:

Los aportes de Elton Mayo, llamado el padre de la escuela humana, conducen a la gerencia humana con la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la teoría de la motivación de Herzberg tanto interna como externa, y la de la jerarquización de las necesidades de Maslow, se observa también, que la aplicación de los principios de estas teorías, trata de los aspectos emocionales más importantes que los físicos, el hombre como ser social, las organizaciones entes humanas, a los seres humanos como una diversidad de grupos informales y a los mismo paradigma de las relaciones humanas.  
(p.65)

De acuerdo a lo descrito, es ineludible generar una relación lógica al tener en cuenta las necesidades del ser, para generar una óptima funcionalidad como trabajador.

En concordancia con lo expresado, Douglas McGregor elabora una teoría que surge partir de la clasificación de dirigentes en función de sus estilos de liderazgo, promoviendo el desarrollo organizacional. Como lo expresa López (2007) “McGregor presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacó el desarrollo humano como finalidad primordial” (p. 46), lo cual puede reconocerse en dos posturas organizacionales, teoría tradicional X, que conectaría con concepciones más mecanicistas del hombre en un contexto laboral, frente a la teoría Y de corte humanista que reconoce aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral.

Así, el estilo X implica unas técnicas directivas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control para modificar comportamientos del grupo, ignorando aspectos de la motivación intrínseca del trabajo. El estilo Y implica potenciar la responsabilidad y el control en los colaboradores sobre sus propios trabajos, lo cual incrementará sus niveles de motivación y de integración, facilitando una dinámica eficaz a la vez que se obtienen rendimientos superiores. El tratar a los colaboradores como seres humanos posibilita que aumenten su rendimiento; conceptos asociados al empowerment.

#### Liderazgo Transaccional y Transformacional

Según afirma (Blanchard, 2000, citado por Alvarado, Sánchez, y Betancourt, 2009)

En la literatura sobresale el concepto del liderazgo al realizar la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder. (p, 5)

Las teorías transaccionales del liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles consientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarlos para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta

los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002 como se citó por Figueroa, 2004, p. 58). Estos conceptos descritos, promueven la comprensión de las dinámicas de interrelación entre líderes y colaboradores, ya que aclaran las diferentes estrategias que facilitan o perjudican el alcance de objetivos, esto en sí, es clave para la ampliación de reflexión de experiencias.

De igual forma (Hollander, 1978, citado por Soledispa y Machado, 2012) expresa:

El modelo de liderazgo por medio de intercambio o transacción se materializa desde una perspectiva tradicional. Este modelo está basado en el de “unión bivalente vertical”. Su filosofía subyacente es que el liderazgo está dado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. Este modelo prioriza que el ser humano es racional, una persona quien solo necesita motivaciones materiales o compuestas recompensas, su comportamiento es predecible (p. 402)

Es así como se reflexiona que este modelo teórico tiene como base un fundamento psicológico asociado al conductismo, al analizar entre líneas que existe una dinámica de interrelación de acuerdo las motivaciones de carácter de estímulo y respuesta y recompensa para la generación de actuaciones funcionales.

Así mismo, para García (2011) las dinámicas de relación están inmersas a lo largo del tiempo en donde siempre existe un intercambio o convenio, entendiendo que el líder suministra recursos para conseguir objetivos de carácter individual y posteriormente grupal, teniendo la capacidad de ejercer mando e influencia, generando el cumplimiento normativo de acuerdo al posicionamiento de su rol, demostrando que existe siempre una jerarquía.

En contraparte surgen los estudios realizados bajo la conceptualización de las teorías del liderazgo transformacional de (House, 1977) y (Burns, 1978), en donde se identifica que a partir de este nuevo modelo se crea la identidad del enfoque del liderazgo bajo el análisis de las relaciones de los contextos, en pro del afianzamiento de los líderes con características de transformación provocando cambios en sus grupos de trabajo a partir de la concientización y la empatía, reflexionando continuamente acerca de la importancia que revisten los resultados obtenidos.

Según expresa (Burns, 1979, citado por Pirela, Camacho y Sánchez, 2004) “el resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua

que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales” (p. 8). En relación desde la perspectiva de la psicología, el liderazgo promueve la necesidad de relacionar valores y emociones para el alcance de propósitos.

Para ejercer el liderazgo transformacional se plantean los siguientes aspectos, según (Bass y Avolio, 1994, citados en Pirela, 2010, p. 593):

*Carisma (influencia idealizada)*: proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar.

*Inspiración*: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla.

*Estímulo intelectual*: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Los viejos problemas se ven así con nuevos ojos. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas.

- *Consideración individualizada*: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando y aconsejando.

A pesar de lo anterior, (Burns, 2003, citado por Pirela, 2010 p. 491) indica que “la relación de la mayoría de líderes y seguidores son transaccionales, donde los líderes contactan seguidores con miras a intercambiar una cosa por otra”. Este tipo de transacciones generan todo tipo de las relaciones entre líderes y seguidores, sobre todo cuando se determinan como grupos de trabajo en las dinámicas organizacionales

Replanteamiento del Liderazgo Transaccional y Transformacional.

Es (Bass, 1985, citado por Pirela, 2010) quien retoma los conceptos teóricos del liderazgo y replantea las dos clases fundamentales de liderazgo transaccional y transformacional, indicando que:

Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras que los transformacionales se inclinan más a utilizar un nivel de visión (...) Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente

transaccionales, mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformacionales. p. 491

Este autor operacionaliza el liderazgo transaccional a partir de la transacción y la motivación mediante el refuerzo y el reconocimiento. Para Nader y Solano (2007), se identifica que existe un (direccionamiento por excepción) el cual genera acciones dirigidas al cumplimiento de normas, y (una recompensa contingente) que posibilita resultados a través de la utilización de incentivos, de esta forma se construye la (conservación) la cual representa el valor del respeto por la normatividad impartida por del líder.

A su vez, para Bass (1995) el liderazgo transformacional es el que “inspira y potencia a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión, el liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor” (p.4); es enfático en alcance de objetivos de mediano y largo plazo por su secuencia transformadora.

(Bass y Riggio, 2006, citados por Alatorre, 2013) “expresan que el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores” (p. 79) Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal. Por ello, se considera que el liderazgo transformacional es relacional (Barbuto, 2005).

También, Bass y Avolio (1994) “consideran que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, por lo tanto, un líder puede exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo” (p. 554), para entender este concepto se considera lo que expresan (Vega y Zabala, 2004, citado en García, 2011) el asumir cualquier estilo de liderazgo no significa que sea correcto, eso depende del contexto, las necesidades y las habilidades de los seguidores”. (p. 45)

Para Burns (1978), el líder transformacional está en uno de los extremos de la figura teórica propia del sentido del liderazgo, mientras el transaccional se encuentra en el otro extremo. Las características de ambos no podrán apreciarse jamás en la misma persona. Por el contrario, desde la perspectiva de Bass y Riggio (2006), los dos extremos del liderazgo son complementarios y la dualidad desaparece porque pueden ser adoptados por el mismo líder de acuerdo a su interés y necesidad. “Esto ocurre porque los líderes efectivos necesitan habilidades

transaccionales y transformacionales para mantener a la organización trabajando mientras se transforma” (Sheard y Kakabadse, 2004, p. 55).

En síntesis Bass y Avolio (1990) “determinan el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo”, este es el análisis más representativo del ejercicio investigativo trazado durante la revisión literaria, aquí se expresa la importancia de la caracterización de los estilos de liderazgo, los cuales pueden integrar una decisión de liderar.

## METODOLOGÍA

Para el ejercicio de la presente sistematización, se realizó un abordaje de carácter cualitativo el cual se describe a continuación:

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) es importante señalar que “el estudio cualitativo no es igual a desorden, caos, ni carencia de un plan para responder las inquietudes del investigador”. En las investigaciones cualitativas se traza un plan de acción en el campo para recolectar información, y se concibe una estrategia de acercamiento al fenómeno, evento, comunidad o situación a estudiar.

Con el objetivo de estructurar la secuencia del desarrollo de la presente sistematización, se determinaron las siguientes fases del ejercicio metodológico. (Situación inicial, proceso de intervención, situación final y lecciones aprendidas)

*Tabla 1 Fases del proceso de sistematización*

---

<u>No. Fases</u>	<u>Nombre de la fase</u>	<u>Momentos del desarrollo de la Fase</u>
Fase 1	Planeación de la sistematización.	Vinculación al lugar de la práctica “Empresa”: Se requirió de un espacio-lugar que permitía el desarrollo de reflexiones y aprendizajes continuos desde el rol de estudiante  Contextualización en la compañía: Hace referencia al proceso de reconocimiento de las dinámicas del lugar de la práctica por medio de los procesos de inducción y adaptación.

---

---

		Reflexionar autónomamente acerca de ¿Que es una sistematización? y ¿Para qué sistematizar una experiencia?
Fase 2	Proceso de intervención	<p>Requirió una definición de la práctica a sistematizar:          Diagnóstico de intereses por parte del sistematizador de acuerdo al planteamiento de la idea central y las preguntas generadoras de objetivos generales y específicos.</p> <p>Determinar el soporte teórico que nutre la sistematización de acuerdo a las elecciones de las temáticas y los objetivos a alcanzar.</p> <p>Definir el objeto y eje de la sistematización: De acuerdo a la objetividad de la intervención realizada en el lugar de prácticas, se establecen los elementos centrales de análisis y reflexión en la experiencia.</p>
Fase 3	Heurística: Recolección de la información	<p>Definir el diseño de la metodología: Este aporta al enfoque de la sistematización desde el punto de vista investigativo y permite ampliar o delimitar las características de la información para generar posibles resultados.</p> <p>Establecer las herramientas de levantamiento de información: De acuerdo con el interés del diseño de la sistematización, se eligió una serie de técnicas que permiten la obtención de la información.</p>
Fase 4	Hermenéutica. Exploración de la información	Referencia acerca del trabajo de lecturas y las revisiones de los documentos e información obtenidas, desde la acción interpretativa.
Fase 5	Situación Final. Análisis crítico	Posibilita la decisión de empoderarse en pro de la generación de nuevos aportes de acuerdo al ejercicio y la experiencia como sistematizador, en donde se tienen en cuenta todo el recorrido de la propuesta investigativa y sus formas para alcanzar nuevos conocimientos.
Fase 6	Lecciones Aprendidas	Consolidación de aciertos y desaciertos desde la conclusión del ejercicio de la sistematización.

---

*Fuente:* Elaboración propia

## TÉCNICAS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### Observación participante

La observación participante, es una herramienta de recolección de información la cual permite al investigador integrarse en actividades de interés, podemos entonces entender su esencia en las palabras de Taylor y Bogdan (1984) “La expresión observación participante es empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (p, 17)

Teniendo en cuenta lo anterior el investigador aprende de las personas sabe cómo piensan, qué hacen, en qué creen, cómo es su interacción con los demás y esto lo consigue a través de la observación participante; es un investigador abierto y flexible, su participación es prolongada dentro del contexto a estudiar y su descripción es reflexiva.

### La narrativa desde el enfoque existencial

Según (Bolívar, 2002) es la “cualidad estructurada de la experiencia entendida y vista como un relato” (p, 5); ya que permite rescatar las asociaciones de las vivencias desde la reflexión, encontrando significados que promuevan una expresión informativa. Se considera que esta técnica aporta enormemente a la reconstrucción de la experiencia, promoviendo el carácter descriptivo; su mayor provecho se encuentra en poder generar alusión a los eventos que son subjetivos, los cuales contribuyen a la solidez de los aprendizajes.

Es por eso se tiene en cuenta la afirmación de Cornejo, Mendoza, y Rojas (2008):

Cuando se utiliza el relato en instancias de formación personal o profesional, ligadas al autoconocimiento, si bien las metas de comprensión sobre la vida de alguna persona son comunes, éstas ya no se subordinan a la curiosidad de un agente externo, sino que provienen del mismo sujeto, en este caso responsable de las consecuencias y derivaciones de su narración. (p. 31)



Según lo expresado por los autores es válido el ejercicio de la narración como técnica que involucra la generación de aprendizajes desde el ejercicio autónomo de la reflexión, aspectos tenidos en cuenta para el desarrollo de la sistematización.

#### La línea de tiempo

De acuerdo con Jara (2013), facilita la reconstrucción ordenada de los acontecimientos sucedidos en la experiencia, tiene el carácter de indicar aspectos claves de los hechos desde periodos estipulados por días, semanas, meses, etc. Sin embargo, los periodos delimitados deben permitir la visión clara de los principales momentos significativos que fueron direccionando las etapas de las experiencias específicas.

#### Entrevista abierta

En la recolección de información también se usó la entrevista, debido a que esta se ocupa de develar el discurso de algunas personas participes de la sistematización. Para entrevistar es necesario saber preguntar para obtener una información clara de lo que se quiere saber.

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal (Rodríguez, Gil, & García, 1996, pág. 167).

En este caso se realizó la entrevista abierta a las dos jefes del área de selección, quienes son las personas con más antigüedad en el área y participantes activos en el proceso de la intervención realizada; lo anterior, con el objetivo de rescatar la opinión acerca de la importancia del liderazgo dentro de la organización, y el significado de que sea visible en los adentros de la compañía, este análisis se encuentra en la tabla No. 3 y las transcripciones en el (Anexo 10).

## TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

Para Chiavenato (2003) el análisis DOFA es un método de análisis estratégico que permite identificar los diferentes factores internos y externos que justifican la toma de decisiones en pro de la evaluación de objetivos, en donde se contempla en la necesidad de puntualizar los conceptos de prevención y posibilidad que influyen entorno al logro.

El siguiente esquema DOFA relaciona criteriosamente los aspectos que rodean la viabilidad de la realización del proyecto de intervención en el sitio de práctica, es un insumo reflexivo y criterioso que promueve información frente al propósito y el logro desde la planeación estratégica. A su vez aporta y refuerza la decisión de sistematizar sobre las experiencias inmersas en el objetivo del proyecto realizado en el campo organizacional.

*Tabla 2* Análisis DOFA (Viabilidad de la Intervención)

---

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
La intervención corresponde a una propuesta de mejora continua.	Replantear los procesos de levantamiento de la información.
Aporta retroalimentación sobre el liderazgo que se promueve en los adentros de la compañía.	Que sea poco flexible la aplicación del cuestionario, debe realizarse solo en ambiente controlados.
Desarrolla aprendizajes de la cultura organizacional mediante las vivencias al interno de la organización.	La automatización del cuestionario por su complejidad no daba garantías en el inicio del diseño de la intervención.
Reflexiona sobre los diferentes tipos de liderazgo que se promueve para los equipos de trabajo en las áreas de reclutamiento, selección y contratación.	Los diferentes tipos de versiones de la herramienta office en los lugares de trabajo en pro de la estructura del cuestionario (empresa, universidad, vivienda propia)
Categoriza dos tipos de liderazgo organizacional.	Salvaguardar la información en medios magnéticos en donde existía alta probabilidad de daños.
Genera espacios de concientización sobre la importancia de evaluar el liderazgo en la compañía.	Desviarse del tema específico de la intervención a realizada, ya que el tema a abarca tiene diferentes variables de medición.
Aporta al compromiso de generar espacios que promueven el bienestar.	
Sitúa dos tipos de liderazgo que están	

---

---

interrelacionados con los valores corporativos.

Impulsa a generar más espacios de diagnóstico para establecer mejoras en la interrelación laboral entre líderes y equipos de trabajo.

Diseñar un cuestionario que se ajusta a la identidad de la organización.

### **Oportunidades**

Crear diferentes estrategias para un nuevo diagnóstico de necesidades.

Establecer actualizaciones de contenido de acuerdo con nuevos modelos teóricos de liderazgo.

Abarcar más temas referentes a la cultura organizacional para una mayor retroalimentación.

Proveer nuevos espacios que permitan la expresión del sentir de trabajador.

Ahondar sobre las nuevas prácticas de evaluación del liderazgo en las organizaciones.

Diseñar nuevas herramientas que permitan la recolección de la información.

Indagar sobre nuevas necesidades de diagnóstico en cuanto a la cultura organizacional.

Generar mejoras en la automatización del cuestionario utilizado en la intervención para mayor practicidad en la tabulación de los datos.

Indagar sobre nuevos instrumentos de levantamiento de información validados que otorguen más confiabilidad en el ejercicio de la intervención.

### **Amenazas**

No tener acceso a la información de investigaciones recientes de acuerdo a las teorías de liderazgo utilizadas.

No poder obtener información de corporativa de acuerdo a la seguridad de la información organizacional.

No poder interrelacionar las teorías con los valores corporativos.

Tiempos justos de la consolidación de la información.

Posible incumplimiento de las entregas correspondientes a la tabulación de la información por la disponibilidad de tiempos de la aplicación del cuestionario.

Demoras en la automatización de la herramienta de clasificación del liderazgo

Las dinámicas funcionales de la organización no otorgaban tiempo considerable para el diseño de la intervención.

El no tener la experiencia para la creación y la dirección de la intervención.

La planeación extensa de las diferentes posibilidades de intervención y no ser específicos

El sesgo a la hora de responder los reactivos formulados para el instrumento, situación que se da al evaluar directamente al jefe de área.

Que se generen cambios en la cultura de la compañía y no poder ajustar la intervención a la necesidad

Fuente: Elaboración propia

Dentro del marco de la reflexión y análisis, con base en las experiencias y los sentires, se reconstruyen una serie de lógicas que orientan la experiencia y se sintetizan por medio de una matriz crítica de elaboración propia, en donde se considera oportuno rescatar y exponer los momentos significativos que son columna vertebral de la experiencia, detallarlos situacionalmente, describir los aprendizajes asimilados y contrastarlos con los dos roles ejercidos en el proceso de la práctica profesional.

Tabla 3 Matriz crítica de los nueve momentos significativos de la experiencia

<u>Momento significativo</u>	<u>Detalle específico del momento</u>	<u>Que promovió el momento significativo</u>	<u>Aprendizaje del momento</u>	<u>Análisis desde los roles ejercidos por el sistematizador</u>	
				<u>Análisis como trabajador</u>	<u>Análisis como practicante</u>
Identificación de la necesidad por medio del ejercicio de la observación	Reflexionar sobre la importancia del liderazgo en la organización, e interiorizar la información para el ejercicio de investigación del tema por iniciativa propia	El no encontrar una necesidad específica después de la aplicación de diagnóstico de necesidades.	Generar estrategias desde las técnicas de la observación, las cuales son fundamentales para el ejercicio profesional del psicólogo.	Reconocer las fortalezas de un área estructurada en proceso y procedimientos	Sentir incertidumbre al ver que a priori no se identificó ninguna necesidad para poder establecer un proyecto de grado
Conversación natural con la interlocutora para solidificar el levantamiento del diagnóstico	Generar la identificación de la necesidad de trabajar temas relacionados con el liderazgo de	El interés por ahondar sobre temas referentes a la relevancia que se le estaba dando al liderazgo en la empresa	Mediante el discurso y el intercambio de ideas se puede construir ideas que promueven el conocimiento	La importancia de rescatar el intercambio de opiniones en diferentes espacios	Sentir dominio de un tema para poder exponerlo y discutirlo con argumento y funcionalidad

	acuerdo a la dinámica de la cultura organizacional			para la generación de ideas	
Establecer el diseño de un cuestionario que permite la clasificación del estilo de liderazgo en las áreas de reclutamiento, selección y contratación	A partir del intercambio de ideas con la interlocutora, se considera relevante e interesante la creación de un cuestionario automatizado que permite la clasificación del liderazgo	En conversación con la interlocutora se establece la decisión de generar propuestas que sean prácticas para generar resultados de manera dinámica	El enfoque de la compañía en el uso de las TICs y el provecho que se puede sacar de las herramientas ofimáticas para la creación de proyectos	La importancia que tiene el uso de las herramientas ofimáticas para el contexto organizacional	Identificar que es necesario mejorar los conocimientos técnicos para el manejo de las herramientas tecnológicas
Participar en el proceso de inducción corporativa	Se estipuló el día específico para la realización de la inducción, se programó la jornada de un día completo para el proceso y se realizó la invitación por medio del correo corporativo	Según la programación del entrenamiento en la organización, se determinó el espacio para la asistencia a la inducción corporativa para generar espacios de conocimiento sobre la organización	Apropiación de temas implícitos en la dirección del liderazgo partir de los valores corporativos y los talentos culturales asociados a los líderes dentro de la organización.	La relevancia que tiene un proceso estructurado por fases que promueven el aprendizaje, con un serie de evaluaciones de conocimientos que contribuyen al empoderamiento de la información organizacional	El sentir una bienvenida a una organización que reconoce su identidad cultural y dirección estratégica y a partir de estos pilares promueve la adaptabilidad y el sentido de identidad
Diseño y realización del cuestionario	Estructurar una fase de etapas que permitieran el alcance de metas	La necesidad de organizar la planeación/ejecución de las fases de construcción del cuestionario	Este método de la planeación/ejecución promueve la evaluación	Es interesante el identificar que un proyecto de cualquier	Si se establecen metas bajo un método de seguimiento, se clarifican

	progresivas para llegar al objetivo, teniendo en cuenta que este método permite la construcción de los proyectos y también facilita el control de la realización	de acuerdo a los objetivos establecidos	constante de cumplimiento y genera motivación para la secuencia de las actividades haciendo visible y cercano el objetivo final	índole, sobre todo en el campo organizacional, debe llevar avances progresivos y planificados con el fin de obtener indicadores de cumplimiento	las responsabilidades y la toma de decisiones para en pro del cumplimiento
Estructurar el plan de trabajo correspondiente a la aplicación del cuestionario	Se realizó una planimetría para la aplicación del cuestionario de acuerdo a los cronogramas de actividades de cada una de las áreas, la disponibilidad de equipos y salas	La necesidad de organizar un proceso adecuado, que tuviese unos protocolos de realización y no dejar nada al azar, teniendo en cuenta que existen dinámicas laborales que no se pueden interrumpir sin objetivos claros.	La decisión de estructurar una logística hace aún más preciso el evento de una intervención, en pro de aprovechar al máximo las actividades y situaciones	En campo organizacional las dinámicas no paran, siempre hay trabajos y actividades por realizar, pero es necesario generar espacios planeados para la optimización del tiempo	El tener la iniciativa de tener una organización de detalles y actividades en un proceso al interior de la organización, ofrece garantías de la importancia del evento, y posiciona en importancia su realización
Ejecución de la intervención	Aplicación del instrumento a 42 personas como población objetiva, 16 personas de reclutamiento, 17 de personas de selección, 5 personas de contratación, sumado a la	La puesta en marcha de la ejecución del proyecto, con el fin de realizar avances para la entrega de actividades según el cronograma de la materia de prácticas, y a su vez poder recolectar experiencias para el proceso de la	La relevancia de generar espacios que contribuyen a la mejora continua y a la reflexión dentro de la organización	Todos los proyectos de intervención requieren de la calidez de la asistencia y el acompañamiento, con el fin de generar la eficiente labor y el cumplimiento de lo esperado con un valor	Bajo la índole académica, se adoptaron bases de estudio para la realización de la intervención teniendo en cuenta que siempre debe existir el rapport y la cercanía con la población a cubrir y a

	autoevaluación de los 4 jefes de cada área representativa.	sistematización		agrado que es el servicio	sensibilizar, puesto que el rol como psicólogo se caracteriza por este diferencial
Plan de acción ante las contingencias que se presentaron en la realización del proyecto	Primera situación: se dañan algunos comandos de la automatización de formato diseñado. Segunda situación: el cuestionario realizado por el jefe de contratación se desconfiguró y se perdió la información, tercera situación él sale a vacaciones	La variación de los permisos y las versiones del programa de excel	Se deben crear continuamente planes de prevención ante las posibles situaciones que puedan afectar un proyecto	Es necesario el contemplar las posibles contingencias y planes de acción que afectan la realización del proyecto	Se debe tener en cuenta que en cualquier ejercicio de la profesión ya sea de índole académica o laboral, existen contingencias que fortalecen o debilitan la decisión del profesional
Grabación de audio con dos de los participantes de la intervención	Se programa una serie de espacios para la grabación del audio correspondiente a dos preguntas claves en reflexión y significación acerca del liderazgo en la organización	La decisión personal de generar una retroalimentación desde la opinión sobre la importancia del liderazgo y la a su vez la relevancia de trabajar continuamente sobre este fenómeno cultural y funcional dentro de la empresa	Es necesario crear espacios y técnicas que permitan la opinión y la expresión abierta de la población, acerca del tema que se eligió para el proyecto, alimentando con fuente informativa de primer nivel, las	Se considera que la opinión personal sobre el tema del liderazgo organizacional, vienen desde el sentir del trabajador, es relevante tener en cuenta estas opiniones, ya siempre están regidas	Es relevante el poder establecer técnicas y espacios destinados a generar la opinión de temáticas que son parte del día a día, pero pocas veces se tienen en cuenta para el carácter reflexivo, esta es una estrategia que

---

nuevas posibilidades de investigación o intervención en el contexto	por las sensaciones dentro del contexto empresarial, sobre todo basando la importancia del liderazgo para el alcance de objetivos y metas corporativas	aviva la academia y muy pocas veces es utilizada en los adentros empresariales. Es claro el hecho de que en las opiniones se identifica el énfasis en el valor significativo que tiene la visibilización del liderazgo para generar desarrollo y mejora en los grupos de trabajo
---	--	--

---

*Fuente:* Elaboración propia

## RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Para la reconstrucción de esta experiencia se tuvo en cuenta varios momentos significativos, que dieron lugar a la caracterización, identificación de necesidades, planeación y desarrollo de estrategias, las cuales se describen a continuación teniendo en cuenta los días y semanas con mayor representación dentro de la misma

El día 14 de febrero se inició el proceso de la práctica profesional, el cual se realizó la presentación del grupo de trabajo del área de selección en donde se desarrollaría la práctica y las demás áreas que tendrían interrelación de actividades y procesos, junto al recorrido de las instalaciones de la empresa, este primer encuentro fue positivo porque permitió tener una primera impresión acerca de las relaciones entre grupos de trabajo, a su vez genero una cercanía o vinculo empático con las personas en la organización, en donde se promovía el acompañamiento y la guía para el objetivo de adaptabilidad en los procesos y procedimientos

Para la siguiente semana comprendida entre el 18 y el 22 de febrero se inició el proceso de inducción específica al cargo, en donde se realizaron una serie de revisiones detalladas a los



documentos del sistema de gestión de calidad (procesos y procedimientos) identificando las actividades que se desarrollarían en el área de selección, en donde se resalta que existe una serie de métodos o fases evaluativas que corresponden a la evaluación de competencias para cada uno de los perfiles requeridos de acuerdo a su labor, esta estructura permite el desarrollo de las actividades evaluativas en tiempos cortos, gestionando una evaluación de conocimientos a nivel técnico y a nivel aptitud de competencias.

El día 22 de febrero se realizó una visita a las instalaciones de una sede de la empresa vinculada a la organización a la cual se le presta los servicios de selección, capacitación y contratación de candidatos, gestionando el valor de aliado estratégico. En esta visita se enfatiza sobre las recomendaciones a tener en cuenta en la evaluación de candidatos, puesto que por medio de un pequeño tour en las instalaciones se va hablando sobre la importancia de seleccionar primero personas con carácter de autonomía y liderazgo y después trabajadores, entendiendo que siempre prevalece la capacidad de sobresalir promoviendo valores de servicio y después funcionalidad operativa, este es un concepto clave para la objetividad de la evaluación de candidatos y esta fue una primera cercanía frente a lo que se refiere al liderazgo como competencia.

Para la semana del 25 de febrero al 02 de marzo se realizó un acompañamiento en campo en la ejecución de actividades correspondientes al cargo, aquí se identifica por medio de la percepción, que la calidad del servicio es una característica inmersa en los adentros de la organización, en este proceso se genera la primera relación con la estructura del proceso de selección a nivel vivencial, puesto que se empieza a generar un aprendizaje por medio de la observación frente a las diferentes particularidades de un proceso de assesment direccionado a la evaluación de competencias a nivel individual y grupal en donde se evalúa directamente la capacidad de liderar opinión y grupos de trabajo para el alcance de objetivos.

Durante el mes de Marzo se llevó a cabo actividades que generan mayor autonomía dentro del ejercicio profesional, momentos que se exponen a continuación:

En la semana del 04 al 08 de marzo se empiezan a ejecutar las diferentes actividades correspondientes a las funciones del practicante, se entregan los implementos y la ubicación del espacio de trabajo en donde se cumplen las funciones, aquí ya se empieza a generar la capacidad

autónoma de toma de decisiones y a reflexionar sobre los adentros de la compañía y florecen las ideas oportunas para un proyecto de grado el cual pude estar relacionado con la sistematización de experiencias. En esta misma semana con la idea en mente y con la necesidad de determinar una idea objetiva para la realización del proyecto, se aplica una herramienta que permite evidenciar el diagnóstico de necesidades (Anexo 6), en donde se encontró que no existía necesidad representativa en los procesos y procedimientos del área de selección, área específica en donde se cumplió la práctica, evidenciando que los procesos estaban totalmente estructurados y gestionados para el alcance de objetivos desde la organización de un sistema de gestión de calidad.

Por lo anterior se replantea la identificación de la necesidad por medio del ejercicio de la observación. A partir de esta decisión surge el primer momento significativo para la sistematización, durante la semana del 11 al 15 de marzo, esta técnica permitió reflexionar sobre la importancia del liderazgo en la organización, concepto que estaba en auge por la comunicación interna de la intranet corporativa en donde se estaba promoviendo su visualización, apoyada también por correos corporativos y publicaciones al interior de la compañía; de acuerdo con esta interiorización de la información e investigación del tema por iniciativa propia, surge una conversación con una de las jefes del área de selección, persona a la cual se le aplico el primer diagnóstico y fue la interlocutora del proceso de prácticas.

A través de esta conversación muy natural y para nada programada se da el segundo momento significativo, ya que en esta actividad se genera la identificación de la necesidad de trabajar temas relacionados con el liderazgo de acuerdo a la dinámica de la cultura organizacional, la cual esta direccionada a posicionar el liderazgo como un pilar para el alcance de los objetivos.

Teniendo en cuenta esta identificación, se estableció una idea que quería aportar al significado del liderazgo el cual estaba impulsado por la gerencia de gestión humana, y a partir de la consolidación de la idea surge el tercer momento significativo, el cual estuvo implícito en la determinación de diseñar un cuestionario que permite la clasificación del estilo de liderazgo en las áreas de reclutamiento, selección y contratación, ya que estas áreas tienen interrelación directa de procesos con las actividades realizadas en la práctica.

Sin embargo, no solo se podía crear una herramienta a partir de una buena idea, era necesario relacionarlos con unos soportes teóricos que fundamentaran la creación y el diseño. Mientras se investigaba acerca de cuáles podrían ser las teorías que podrían nutrir la propuesta a desarrollar, se dio el cuarto momento significativo exactamente el día 18 de marzo, fecha en la que se participó en la inducción corporativa y en donde se expusieron temas implícitos en la dirección del liderazgo partir de los valores corporativos y los talentos culturales asociados a los líderes dentro de la organización, esta información fue clave para tener un panorama un poco más claro y poder remontarse a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional que son base en el desarrollo de la relaciones humanas dentro de las organizaciones, estos estilos fueron vistos académicamente en meses anteriores y remontados al ejercicio del proyecto ya que encajaban de acuerdo a lo vivido y observado en las dinámicas del día a día como trabajador, pudiendo así generar una consolidación de aportes teóricos implícitos en los estilos de liderazgo.

Ahora bien, en el transcurso de todo el mes de abril y las dos primeras semanas del mes de mayo surgieron las actividades y los aprendizajes del quinto momento significativo (diseño y realización), ya que teniendo mayor claridad en algunos conceptos del contenido del cuestionario a realizar de acuerdo con las consultas e investigaciones literarias, se consideró pertinente realizar una planeación/ejecución de las fases de construcción de acuerdo al objetivo, las fases se determinaron en secuencia de actividades:

#### Primera Fase (Redacción)

Se consideró pertinente especificar la información requerida para la creación de los ítems del cuestionario, teniendo en cuenta la redacción del contenido de las afirmaciones utilizando un lenguaje literal de las situaciones y experiencias.

#### Segunda fase (Forma)

La estructura de este presenta las primeras nueve afirmaciones relacionadas con el liderazgo transformacional y las segundas nueve afirmaciones relacionadas con el liderazgo transaccional. Se consideró objetivo dar esta organización estructural al formato para que no generará confusión al lector en el momento de responder, ya que el carácter del cuestionario es de opinión.

### Tercera Fase (Escala)

De acuerdo a la indagación y la recordación de diferentes tipos de escalas evaluativas, se consideró que el estilo escala Likert aportaba a la fácil valoración de los ítems con el fin de configurar la operación matemática adecuada, y así generar los porcentajes predominantes de liderazgo asociados a las respuestas.

### Cuarta Fase (Evaluación)

Con el propósito de brindar retroalimentación acerca de la tendencia del estilo de liderazgo que ejerce el jefe de área; se decidió el carácter evaluativo del cuestionario, estableciendo que era importante generar una opinión personal (autoevaluativa) y contrastarla con la opinión del grupo de trabajo. Respondiendo los siguientes interrogantes ¿Cómo lidero a mi equipo de trabajo? y ¿Cómo este me ve liderar?

### Quinta Fase (Automatización)

Según la necesidad identificada para la realización del cuestionario, se estableció la importancia utilizar un programa desde la herramienta ofimática (Excel) para su construcción permitiendo la automatización, la tabulación de los datos y resultados de manera práctica..

Esta fase fue la que llevo mucho más tiempo de creación y diseño, puesto que hasta las semanas después de la aplicación tuvo que ser configurada, actualizada para que pudiese otorgar los resultados esperados.

Para la segunda quincena de mayo no se trabajó en el cuestionario por demandas de la actividad laboral por picos en las actividades del área de selección y académicas ya que para las fechas mencionadas se empezó a trabajar y a desarrollar sobre todo el contenido de la propuesta de la sistematización y su objeto.

El día 04 de junio se dio el sexto momento significativo, se generó una reunión con una de las jefes del área de selección con el fin de estructurar el plan de trabajo correspondiente a la aplicación del cuestionario. Entre la semana del 04 y 07 de junio, se realizó una planimetría para logística de la aplicación del cuestionario de acuerdo a los cronogramas de actividades de cada

una de las áreas, la disponibilidad de equipos y salas para el ejercicio de la intervención en ambientes controlados y sin distracciones.

El día 10 de junio surge el séptimo momento significativo para la sistematización, este día se llevó a cabo la intervención a 42 personas como población objetiva, clasificados por áreas, 16 personas de reclutamiento, 17 de personas de selección, 5 personas de contratación, números correspondientes al total de personas de cada una de las áreas, sumado a la autoevaluación de los 4 jefes de cada área representativa.

Se programó que los equipos de trabajo asistieran a dos salas de pruebas destinadas para generar un ambiente neutro en pro de la realización del cuestionario, controlando la asistencia al proceso por medio de un listado con el fin de realizar una retroalimentación de asistencia a los jefes inmediatos.

Se consideró importante realizar un abordaje de sensibilización por medio de una socialización general del concepto del liderazgo y su importancia en la organización, justo antes de iniciar la explicación de las instrucciones del cuestionario, con el objetivo de crear conciencia y empoderamiento en la población que iba a realizar la respuesta del formato. Además, como punto importante se dio claridad a cada participante sobre el manejo posterior de la información, dejando claro que las únicas personas que iban a tener acceso a dicha información diligenciada, éramos los dos practicantes que lideramos el proceso de la intervención, con el fin de brindar garantías para no sesgar las respuestas.

El proceso de la respuesta del cuestionario no llevo más de 10 minutos por persona, y se procedió finalizar la jornada consignando la información en una ruta de carpetas destinadas para salvaguardar la información.

Posterior al cierre y al agradecimiento se creó una copia de la carpeta en el correo universitario para tener fácil acceso a la información en cualquier sitio, puesto que por políticas de seguridad de la compañía, no se puede utilizar ningún dispositivo externo para trasladar información, este proceso se planeó con los permisos correspondientes y bajo la supervisión del jefe inmediato.

En la semana del 24 al 28 de junio se retomó la labor de la organización de la información para la tabulación de los datos, sin embargo en estas fechas se tuvo que realizar una acción correctiva en la automatización de formato diseñado, puesto que las fórmulas creadas para la practicidad de la transformación de la información tuvieron un percance por los permisos de las versiones del programa de excel, este proceso fue un poco difícil, ya que el corregir sobre la marcha y sobre algo que ya se había estructurado fue desgastante y de total dedicación, a su vez para estas fechas el jefe del área de contratación salió a vacaciones y su cuestionario realizado se desconfiguró perdiendo la información, momento crítico por donde se viese, sin embargo surge el octavo momento significativo ya que se estableció un plan de acción ante las contingencias que siempre se presentan en la realización de un proyecto, dicho plan fue el esperar que el jefe de contratación retomara sus actividades y tabular sus respuestas de manera manual; mientras se iba trabajando en la restauración de las fórmulas de la automatización del excel.

Para la semana del 01 al 06 de julio se pudieron resolver en cierta parte temas referentes a la formulación del cuestionario, sin embargo, en estas fechas se retira de la compañía la jefe del área de reclutamiento, se menciona este suceso específico puesto que era una de las personas a las cuales se le iban a exponer los resultados del proceso de la intervención, con fines de generar una retroalimentación a nivel personal de los hallazgos.

En la finalización del mes de julio se continuó con la validación de la tabulación de los datos, teniendo en cuenta los ajustes realizados en el formato diseñado, para así poder entregar los resultados obtenidos después del proceso de diseño, aplicación, transformación de la información y resultados, esta entrega se pactó para la primera semana de agosto de acuerdo con los tiempos del cronograma de entregas de la práctica profesional, socializando los resultados a la interlocutora del proceso de la práctica profesional quien llegó para esas fechas de su proceso de vacaciones.

Por último, nace el noveno momento significativo en la semana del 22 al 27, en estas fechas se planeó una pequeña grabación de audio con dos de los participantes de la intervención (Jefes de selección), por medio de una reunión en un espacio destinado para la opinión desde la experiencia y la conceptualización que se generó a nivel individual después de la intervención, se eligió esta técnica ya que era la más práctica y eficiente para generar una opinión reflexiva ya que por las dinámicas laborales no se contaba con mucho tiempo, el ejercicio de indagación se

ideó en torno a reflexionar sobre la importancia del liderazgo en la organización y porqué es significativo de que este sea visible en la compañía, esta idea objetiva surge de acuerdo a los aprendizajes desde la academia y la necesidad puntual de establecer un ejercicio práctico y reflexivo para la obtención de la información. (Anexo 9)

## ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA

Al situarse en la decisión de reflexionar sobre temas relacionados con las interpretaciones de las dinámicas organizacionales y la cultura organizacional, se considera necesario el ser partícipe de las vivencias específicas que pocas veces se mencionan en las literaturas de los artículos investigativos; desde esta índole es preciso hacer relevante el rol empleado en la experiencia desde la psicología, teniendo en cuenta que el objetivo macro estuvo basado en la realización de una intervención en el campo organizacional, considerando que la práctica se generó a partir de relaciones entre lo vivido y lo sentido con un carácter investigativo y de análisis crítico.

En sentido con lo anterior y con el fin de realizar una interpretación crítica de la experiencia, se retoman diferentes percepciones objetivas y subjetivas que son representativas en la estructura de un proyecto que empresarialmente aporta al mejoramiento continuo y a la sensibilización sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones. A su vez para el sentir de las experiencias de la sistematización, es necesario indicar que el contexto empresarial favoreció la ejecución de las actividades del proyecto, teniendo en cuenta que siempre existió apertura para la acción y la participación de plasmar conocimientos adquiridos durante el proceso académico, trasladándolos al campo laboral, teniendo como siempre como enfoque el valor de la psicología.

Cabe considerar que la decisión de crear un cuestionario que permite la clasificación del liderazgo organizacional, bajo las teorías transaccional y transformacional que cimentan el análisis de las habilidades de liderazgo de grupos, es una propuesta estratégica que busca ahondar en la reflexión personal -característica del sentido de la psicología-, teniendo en cuenta las dinámicas de integración personal y funcional que comprometen y posibilitan el alcance de objetivos a nivel individual y a nivel grupal, cumpliendo de forma directa con las metas a nivel

organizacional. De allí pues, se hace interesante el definir la palabra -organización-, que para este caso de sistematización se describe sin necesidad de ir a la teoría, quedándose en la realidad asociativa después del ejercicio vivencial; entonces personalmente considero que -organización- es la estructura que genera el avance y el desarrollo desde la calidad de la cualidad del relacionamiento de los colaboradores, no trabajadores, ya que es totalmente diferente decir que mi misión es trabajar en pro de objetivo, a decir que mi misión es colaborar en decisión de un objetivo.

A su vez podríamos decir que toda propuesta de desarrollo se plantea en particular por un objetivo dirigido a corresponder una necesidad específica, sin embargo, es interesante resaltar que en esta práctica todo diagnóstico se generó a través de la iniciativa propia por indagar e interiorizar los temas que estaban fortaleciendo la identidad corporativa; se resalta este hecho ya que en opinión propia el ejercicio del psicólogo en una organización consiste en ir más allá de los procesos y procedimientos tangiblemente estructurados; desde aquí se revela la importancia de este rol sin importar su carácter jerárquico (analista, auxiliar, practicante, coordinador, etc.), el cual siempre debe pretender relacionar bajo la investigación, las dinámicas empresariales con las relaciones humanas, abarcado el carácter íntegro del análisis.

Por consiguiente, cuando se habla de reflexionar sobre las formas de trabajo de acuerdo a las experiencias en el contexto organizacional, se dispone a hablar de un segmento de carácter objetivo de acuerdo al análisis de las vivencias, el éxito de esta decisión va dirigido a identificar el sector de acción de la organización, es decir la misión corporativa, la cual en la empresa donde se realizó la práctica se basa en el enfoque estratégico del servicio, este concepto se asignado por las diferentes formas de promover respuestas ante las necesidades del cliente interno y externo; la identificación se logra por medio de la huella que construye la marca corporativa, que en interpretación personal surge con énfasis en el propósito de la satisfacción, la cual se expresa en la premisa de que las experiencias de servicio son el resultado de las interacciones entre las organizaciones, los procesos y sistemas relacionados, los empleados que prestan el servicio son los verdaderos clientes como lo expresa (Zeithaml y Bitner, 2002. p 107).

A este respecto, el baluarte de la identificación y el análisis de todas las características mencionadas, se gestiona por medio de la observación continua y la decisión de interpretar las



particularidades culturales que expresa inherentemente en las relaciones humanas bajo los contextos, desde esta índole se cumple con la generación de aprendizajes personales.

Teniendo en cuenta la matriz crítica de los nueve momentos significativos de la experiencia anteriormente relacionada en (tabla número 2 -técnicas de análisis de la experiencia), la cual cuenta con fácil acceso a la información subjetiva, convirtiéndola en análisis objetivo con el fin de generar aprendizajes frente a las experiencias rescatadas bajo el sentir, en consecuencia, esta técnica aporta totalmente al sentido reflexivo.

De este modo se intentó plasmar diferentes hitos -momentos significativos- los cuales están asociados al diseño, estructura y aplicación del cuestionario que permite la clasificación del liderazgo organizacional, este análisis lleva al sistematizador a la pregunta ¿Porque elegir esta experiencia?, y la respuesta surge de acuerdo con la intención de representar descriptivamente los detalles inmersos en el objetivo de proyecto, en aras de generar aprendizajes de las experiencias vivenciales y profesionales que rodean la realización de una intervención de carácter investigativo en el contexto organizacional. Dentro de este concepto se considera que la práctica toma este rumbo analítico desde el ejercicio del psicólogo, pero a su vez también tiene un sentido subjetivo desde el rol de trabajador, es aquí en donde se considera pertinente el generar una estrategia descriptiva y crítica que plasme aprendizajes.

Al respecto y teniendo en cuenta las vivencias en la organización es inevitable dejar de reconocer que las interacciones de los jefes con sus grupos de trabajo tocan necesariamente el liderazgo; de acuerdo a lo anterior surge la necesidad de cuestionar: ¿Por qué es necesario generar estrategias que identifiquen y clasifiquen el liderazgo organizacional de acuerdo a la cultura y los valores corporativos?, la respuesta se condensa en la esencia de las teorías transaccional y transformacional, ya que al realizar una revisión exhaustiva de los diferentes tipos de liderazgo tratados y no tratados en el campo organizacional (democrático, burocrático, liberal “laissez-faire”, carismático), se considera que los dos modelos elegidos tienen una interrelación específica con los valores corporativos de la organización en donde se vive la práctica, en síntesis la relación es la siguiente:

Transaccional (valores corporativos actitud y orgullo): Se considera que este tipo de liderazgo va atado a la activación de actitudes mediante el refuerzo y el ejemplo constante, a su vez promueve el carácter de fidelidad y el honor asociados al orgullo.

Transformacional (valores corporativos pasión y huella): Se considera que este tipo de liderazgo promueve la pasión por el hacer desde la guía y el desarrollo de sí mismo y de otros, promoviendo amor por la labor, relacionando emociones que motivan, por medio de las relaciones personales dejando huella positiva.

Por último, se concluye dentro de este análisis, que una empresa es sistema que está relacionado través de la auto-organización, y desde allí logra adaptarse y posicionarse frente a las demandas de entorno, a las competencias de mercados y a los desafíos culturales, cada vez más subjetivos y deteriorados por la necesidad de la funcionalidad y el mecanicismo de lo tradicional.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo de la sistematización se considera que las reflexiones adquiridas por medio de la experiencia apuntan a dejar evidencia sobre la importancia de generar métodos que promuevan la identificación y clasificación del liderazgo organizacional, teniendo en cuenta que este proceso es una estrategia que aporta al desarrollo y a la mejora continua, ya que permite ahondar en el sentir de los colaboradores que hacen parte de los equipos de trabajo y promueve la autoevaluación de los jefes de áreas, asociando vivencias de las relaciones personales y laborales, factores que al ser contemplados en la investigación, exaltan la labor del psicólogo organizacional, entendiendo que este rol es el que se interesa por contemplar variables de interrelación funcional, las cuales siempre están presentes en las actividades empresariales.

El proceso de identificación y clasificación del liderazgo en la organización, promovió en las áreas de reclutamiento, selección y contratación el interés de generar nuevos espacios direccionados para la opinión desde el sentir de los colaboradores, teniendo en cuenta que este campo es poco explorado dentro del ámbito organizacional

La construcción del cuestionario, su aplicación y los resultados, aportaron a generar conciencia ética dentro de la organización, ya que su contribución informativa estaba relacionada con las propuestas de socialización sobre la importancia del liderazgo en la empresa, este proceso se resalta ya que va de la mano con lo que continuamente promueve el área de desarrollo humano, fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por su parte, los jefes y colaboradores de cada área indican que el proyecto fue de carácter innovador, al relacionar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, teniendo en cuenta las consultas documentales, ya que según lo investigado estos estilos son la base para el estudio de las dinámicas de trabajo de acuerdo al significado de los valores corporativos, teniendo en cuenta que por medio de estos se establecen las relaciones de la identidad de ser líder y el saber ser líder, variables afín con las competencias funcionales de los colaboradores. Es importante el indicar que la labor de relacionar los valores corporativos a los estilos de liderazgo mencionados, fortalece la estructura del direccionamiento estratégico, ya que

estructurar los valores con soporte teórico funcional, cimenta y posiciona el sentido de pertenencia que intenta abarcar consolidación de la cultura organizacional.

Por medio de las experiencias como colaborador en la organización, se generan aprendizajes dirigidos a identificar variables humanísticas entre las relaciones de líder y colaborador, teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo puesto en práctica por los jefes de áreas, de alguna forma debe ir atado a al enfoque de la filosofía corporativa y el modelo cultural y de la organización, generando dinámicas dirigidas a la marca corporativa desde la cooperación.

Ahora bien, se considera que desde la relación del ejercicio académico y el ejercicio profesional, siempre existen oportunidades de generar cambios oportunos que contribuyan a la mejora del relacionamiento entre las organizaciones, siempre y cuando también tengan alcance en los progresos de los procesos y procedimientos en las áreas de trabajo.

De acuerdo con las experiencias en la compañía, se considera que mediante el ejercicio de la psicología se promueven propuestas transformadoras en cualquiera de los campos o contextos que se quieran abarcar, en este caso y mediante las vivencias, se reconoce que siempre existió un interés participativo por parte de la población, teniendo en cuenta que el tema tratado despertó la curiosidad de conocer más sobre las variables que pueden aportar al desarrollo desde la humanización de los procesos.

A través de la reflexión que propicia la sistematización, se considera que las dinámicas del campo organizacional generan una serie de variables poco contempladas, las cuales siempre serán interesantes de identificar y estudiar para objetivos de investigación; es claro que dentro este contexto empresarial, las funciones y el alto nivel de carga laboral el día a día pueden desorientar la oportunidad de realizar nuevas caracterizaciones en pro de las mejoras para el alcance de objetivos a nivel individual o grupal. Sin embargo, toda propuesta dirigida a mejorar el bienestar y la motivación se hace prometedora desde la decisión de análisis por parte del profesional.

El ejercicio de la intervención arrojó resultados exitosos de acuerdo al interés de la propuesta, puesto que, por medio del cuestionario diseñado, se generaron espacios de opinión y reflexión constante acerca de lo que es el liderazgo en las organizaciones, y aportaron a despertar

el interés por conocer a profundidad sobre este tema, promoviendo la sensibilización sobre la importancia de este mismo en el lugar de la práctica profesional.

Todo el proceso de la sistematización, permitió investigar, identificar y asociar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son fuentes primarias del marco de estudio organizacional; a partir de estos se promueven el alcance de objetivos a corto, mediano y largo plazo según el interés del líder por la decisión de liderar y las necesidades del equipo de trabajo al ser liderado. De acuerdo con esto se entiende que existen una serie de necesidades que puede representar la decisión de análisis mediante la observación, contribuyendo al aprendizaje y al conocimiento.

Se recomienda generar nuevos espacios direccionados a la reflexión de los estilos de liderazgo inmersos en el contexto organizacional. Se expresa esta necesidad ya que en la mayoría de bases de datos consultadas, este tema ha perdido vigencia desde los estudios realizados entre los años 1970 y 2012; su característica no ha sido investigadas recientemente, las consultas no ofrecen nueva ideación sobre este amplio y relevante tema de estudio que está directamente involucrado con el éxito laboral.

## REFERENCIAS

- Alvarado, Y. Sánchez, A. T. P., & Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario/Leadership and motivation in the university educational environment. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(3).
- Alatorre, A., (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: a test of antecedents. [Versión electrónica]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, p. 26-40.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. [Versión electrónica]. *Journal of European Industrial Training*, 14, p. 21-27.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549- 560.
- Bass, B., (1995). Theory of transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bolívar, A., (2002). "¿ De nobis ipsis silemus?": Epistemología de la investigación biográfico-narrativa en educación. *Revista electrónica de investigación educativa*, 4(1), 01-26.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Cornejo, M., Mendoza, F., y Rojas, R. (2008). La investigación con relatos de vida: pistas y opciones del diseño metodológico. *Psykhé (Santiago)*, 17(1), 29-39.
- Ferrés, C. (2018). Matching: estilos de liderazgo y cultura organizacional. *IEEM Revista de Negocios*, (2), 78–79. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129765110&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.
- García, M., (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *In Academy of Management Management*
- Jara, O. (2013). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. *Recuperado de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2013/08/Orientaciones\\_teoricopracticas\\_para\\_sistematizar\\_experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2013/08/Orientaciones_teoricopracticas_para_sistematizar_experiencias.pdf)*.
- Lobatón, G. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, 6(11), 52-71.
- López, L. (2007). Humanismo y Gestión Humana. Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 42-64.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro.
- Nader, M. y Solano, A. C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente Universidad & Empresa, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, pp. 5-11 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia.

- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2007). La Ética y su papel en la comprensión del liderazgo. *Ponencias en XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, 1, 1-83.*
- Patuzzo, G. V., (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios. *Contribuciones a la Economía, (2011-02).*
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia, 10 (2), 0.*
- Pirela, L., (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista venezolana de gerencia, 15(51), 486-503.*
- Soledispa, M. L. F., & Machado Ramírez, E. F. (2012). La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios. *Humanidades Médicas, 12(3), 391-408.*
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación (Vol. 1).* Barcelona: Paidós.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ Forma 5X Corta- de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., de Lara Choy, M. I. P., Hirschfeld, A. L., & Becerril, S. P. (2002). Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa.



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario Colaboradores

CUESTIONARIO LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (COLABORADORES)			
Fecha de Diligenciamiento:		Edad:	
Area:		Genero:	
Cargo:		Jefe Inmediato evaluado:	
Este cuestionario, se diseñó con el objetivo de conocer su percepción frente a las diferentes habilidades de liderazgo organizacional que posee su jefe inmediato. Le agradecemos su colaboración y objetividad al responder.			
Agradecemos calificar cada una de las afirmaciones con la siguientes escalas valorativas según su consideración, su contribución objetiva es fundamental para el éxito del proceso. <b>1. Pocas veces    2. Algunas veces    3. Regularmente    4. Casi siempre    5. Siempre</b>			
LIDERAZGO	ITEMS		EVALUACIÓN DEL COLABORADOR
1	Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, generando espacios de cercanía con los colaboradores que impactan su proceso, apoyando a estos para el cumplimiento de objetivos.		
2	Diseña y comparte planes estratégicos, información y recursos para el alcance de resultados corporativos.		
3	Desde su carisma y empatía genera un ambiente cordial y de cooperación entre su equipo de colaboradores.		
4	Procura generar la aceptación de objetivos mediante la educación y la guía de sus colaboradores, transmitiendo confianza, seguridad y respeto.		
5	Promueve la equidad en la administración de actividades y labores entre los colaboradores de su equipo.		
6	Genera alianzas estratégicas para el alcance de logros individuales, dejando en segunda instancia los objetivos grupales.		
7	Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos, y promueve que su equipo haga lo mismo.		
8	Da muestras del dominio técnico del proceso que tiene bajo su responsabilidad, participando activamente en el entrenamiento de las personas que componen su equipo de trabajo.		

9	Minimiza la presión que puede generar el cambio mediante una actitud propositiva, generando soluciones prácticas e innovadoras frente a las dificultades.	
10	Establece estrategias metodológicas que permiten el alcance de objetivos a corto plazo, de manera que se promueva la eficiencia.	
11	No permite que la alta administración o funcionarios de otras áreas le distraigan del logro personal o el de su equipo, priorizando el tiempo de las personas que trabajan con él.	
12	Propone acuerdos de negociación con sus colaboradores, sin embargo siempre debe haber un retorno, al ser flexible con las solicitudes de su equipo.	
13	Genera innovación en las actividades que se puedan convertir rutinarias en el día a día.	
14	Reacciona rápidamente ante los cambios, transmitiendo seguridad y confiabilidad a su equipo a través de una comunicación directa.	
15	Promueve motivaciones "tangibles e intangibles" a la hora de establecer metas en la organización.	
16	Maneja un sistema de trabajo en donde se priorizan las metas organizacionales frente a los logros individuales.	
17	Crea espacios de interacción en el grupo de trabajo en donde se socializan las metas cumplidas.	
18	Las estrategias que se implementan en el grupo de trabajo para el alcance de objetivos pueden verse en algunos casos estrictas pero eficientes.	

Anexo 2. Cuestionario Jefes Área

CUESTIONARIO LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (JEFES ÁREA)			
Fecha de Diligenciamiento:		Edad:	
Area:		Genero:	
Cargo:		Jefe Inmediato Autoevaluado:	
Este cuestionario, se diseñó con el objetivo de conocer su autoconcepto frente a las habilidades y estilos de liderazgo organizacional que promueve a sus equipos de trabajo. Le agradecemos su colaboración al responder el presente cuestionario.			
Agradecemos calificar cada una de las afirmaciones con la siguientes escalas valorativas según su consideración, su contribución es fundamental para el éxito del proceso. <b>1. Pocas veces    2. Algunas veces    3. Regularmente    4. Casi siempre    5. Siempre</b>			
LIDERAZGO	ITEMS	EVALUACIÓN DEL COLABORADOR	
1	Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, generando espacios de cercanía con los colaboradores que impactan su proceso, apoyando a estos para el cumplimiento de objetivos.		
2	Diseña y comparte planes estratégicos, información y recursos para el alcance de resultados corporativos.		
3	Desde su carisma y empatía genera un ambiente cordial y de cooperación entre su equipo de colaboradores.		
4	Procura generar la aceptación de objetivos mediante la educación y la guía de sus colaboradores, transmitiendo confianza, seguridad y respeto.		
5	Promueve la equidad en la administración de actividades y labores entre los colaboradores de su equipo.		
6	Genera alianzas estratégicas para el alcance de logros individuales, dejando en segunda instancia los objetivos grupales.		
7	Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos, y promueve que su equipo haga lo mismo.		
8	Da muestras del dominio técnico del proceso que tiene bajo su responsabilidad, participando activamente en el entrenamiento de las personas que componen su equipo de trabajo.		

9	Minimiza la presión que puede generar el cambio mediante una actitud propositiva, generando soluciones prácticas e innovadoras frente a las dificultades.	
10	Establece estrategias metodológicas que permiten el alcance de objetivos a corto plazo, de manera que se promueva la eficiencia.	
11	No permite que la alta administración o funcionarios de otras áreas le distraigan del logro personal o el de su equipo, priorizando el tiempo de las personas que trabajan con él.	
12	Propone acuerdos de negociación con sus colaboradores, sin embargo siempre debe haber un retorno, al ser flexible con las solicitudes de su equipo.	
13	Genera innovación en las actividades que se puedan convertir rutinarias en el día a día.	
14	Reacciona rápidamente ante los cambios, transmitiendo seguridad y confiabilidad a su equipo a través de una comunicación directa.	
15	Promueve motivaciones "tangibles e intangibles" a la hora de establecer metas en la organización.	
16	Maneja un sistema de trabajo en donde se priorizan las metas organizacionales frente a los logros individuales.	
17	Crea espacios de interacción en el grupo de trabajo en donde se socializan las metas cumplidas.	
18	Las estrategias que se implementan en el grupo de trabajo para el alcance de objetivos pueden verse en algunos casos estrictas pero eficientes.	

Anexo 3. Resultados

Jefe Inmediato evaluado	Area	Encuestas	Lid. Transformacional	Lid. Transaccional
LUZ CASAS	RECLUTAMIENTO	16	87,50%	87,64%
LUZ CASAS	JEFE DE RECLUTAMIENTO	1	93,33%	95,56%
DANIELA RINCON	SELECCIÓN	7	89,84%	85,08%
DANIELA RINCON	JEFE DE SELECCIÓN	1	84,44%	73,33%
MIGUEL ACEVEDO	CONTRATACION	5	65,78%	76,00%
MIGUEL ACEVEDO	JEFE DE CONTRATACIÓN	1	88,89%	93,33%
TATIANA DUARTE	SELECCIÓN	10	92,22%	90,67%
TATIANA DUARTE	JEFE DE SELECCIÓN	1	82,22%	86,67%
<b>Total general</b>		<b>42</b>	<b>86,40%</b>	<b>86,51%</b>

Jefe Inmediato ev...  

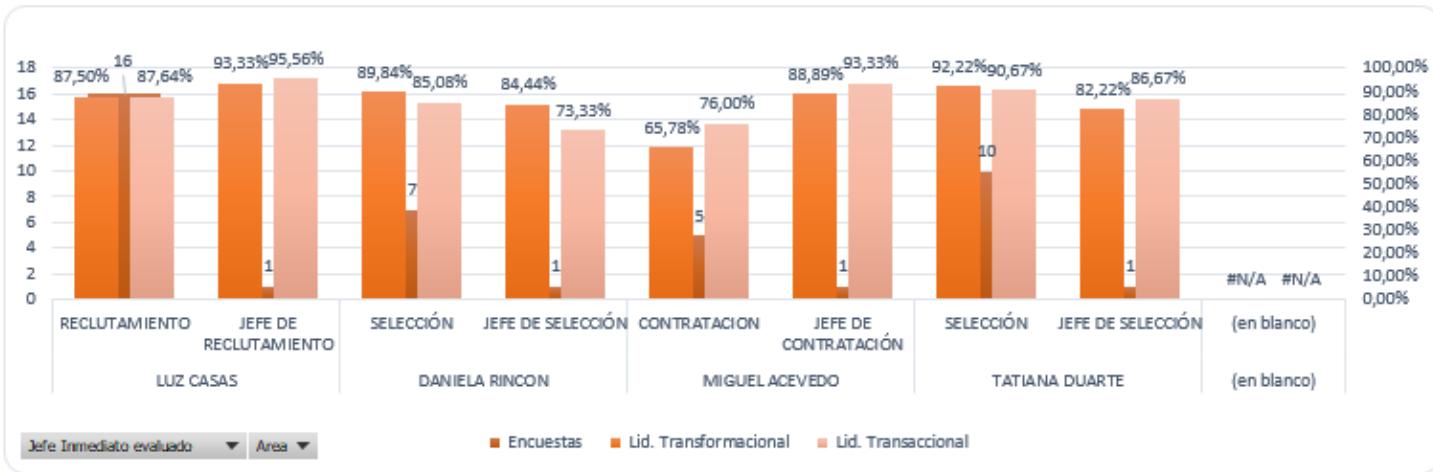
DANIELA RINCON

LUZ CASAS

MIGUEL ACEVEDO

TATIANA DUARTE

(en blanco)



Anexo 4. Informe Jefe Reclutamiento

INFORME DE RESULTADOS			
Nombre del jefe inmediato Área Tipo de jefe		Luz Casas Reclutamiento Jefe de reclutamiento	
AREA	SELECCIÓN		LIDERAZGO QUE PREDOMINA
PORCENTAJES:	GRUPO	TRANSFORMACIONAL 87,5%	
		TRANSACCIONAL 87,6%	
	AUTOEVALUACION	TRANSFORMACIONAL 93,3%	
		TRANSACCIONAL 95,6%	
<p><b>Transformacional</b></p> <p>El líder se identifica como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo constantemente; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, y las cualidades personales de si mismo y de sus colaboradores, este estilo gestiona resultados organizacionales desde la inspiración y la cooperación a través de la potencialización de la autoestima y la confianza, busca constantemente el mejoramiento continuo del sistema que le rodea y es favorable para el alcance de objetivos de impacto a largo plazo.</p>		<p><b>Transaccional</b></p> <p>El líder está basado en los modelos eficientes y tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción de conocimientos, utiliza el poder de la autonomía, recompensando su equipo de trabajo en función del rendimiento; es estructurado y metódico en el cumplimiento de tareas, se orgullece por mantener el flujo dinámico de las operaciones en la organización, desde la funcionalidad y la eficiencia. Además reconoce las necesidades de su equipo de trabajo y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades por medio de la compensación, es favorable para el alcance de logros a corto plazo.</p>	
VALORES CORPORATIVOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO			
PASIÓN POR SERVIR		HUELLA AL SUPERAR LOS RETOS	
ACTITUD GANADORA		ORGULLO	
<p>Transformacional (pasión y huella): Se considera que este tipo de liderazgo promueve la pasión por el hacer desde la guía y el desarrollo de sí mismo y de otros, promoviendo amor por la labor, relacionando emociones que motivan, por medio de las relaciones personales dejando huella positiva.</p>		<p>Transaccional (actitud y orgullo): Se considera que este tipo de liderazgo va a estado a la activación de actitudes mediante el refuerzo y el ejemplo constante, a su vez promueve el carácter de fidelidad y el honor asociados al orgullo.</p>	

Anexo 5. Informe Jefe Selección 1

INFORME DE RESULTADOS												
Nombre del jefe inmediato Área Tipo de jefe		Daniela Rincon Selección Jefe de selección										
AREA	SELECCIÓN		LIDERAZGO QUE PREDOMINA									
PORCENTAJES:	GRUPO	TRANSFORMACIONAL 89,8%	<table border="1"> <caption>Gráfico de barras: Liderazgo que predomina</caption> <thead> <tr> <th>Liderazgo</th> <th>GRUPO (%)</th> <th>AUTOEVALUACION (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TRANSFORMACIONAL</td> <td>89,8%</td> <td>84,4%</td> </tr> <tr> <td>TRANSACCIONAL</td> <td>85,1%</td> <td>73,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Liderazgo	GRUPO (%)	AUTOEVALUACION (%)	TRANSFORMACIONAL	89,8%	84,4%	TRANSACCIONAL	85,1%	73,3%
		Liderazgo		GRUPO (%)	AUTOEVALUACION (%)							
	TRANSFORMACIONAL	89,8%		84,4%								
	TRANSACCIONAL	85,1%		73,3%								
TRANSACCIONAL 85,1%												
AUTOEVALUACION	TRANSFORMACIONAL 84,4%											
		TRANSACCIONAL 73,3%										
<p><b>Transformacional</b></p> <p>El líder se identifica como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo constantemente; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, y las cualidades personales de sí mismo y de sus colaboradores, este estilo gestiona resultados organizacionales desde la inspiración y la cooperación a través de la potencialización de la autoestima y la confianza, busca constantemente el mejoramiento continuo del sistema que le rodea y es favorable para el alcance de objetivos de impacto a largo plazo.</p>		<p><b>Transaccional</b></p> <p>El líder está basado en los modelos eficientes y tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción de conocimientos, utiliza el poder de la autonomía, recompensando su equipo de trabajo en función del rendimiento; es estructurado y metódico en el cumplimiento de tareas, se orgullece por mantener el flujo dinámico de las operaciones en la organización, desde la funcionalidad y la eficiencia. Además reconoce las necesidades de su equipo de trabajo y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades por medio de la compensación, es favorable para el alcance de logros a corto plazo.</p>										
VALORES CORPORATIVOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO												
<p>PASIÓN POR SERVIR</p>		<p>HUELLA AL SUPERAR LOS RETOS</p>										
		<p>ACTITUD GANADORA</p>										
		<p>ORGULLO</p>										
<p>Transformacional (pasión y huella): Se considera que este tipo de liderazgo promueve la pasión por el hacer desde la guía y el desarrollo de sí mismo y de otros, promoviendo amor por la labor, relacionando emociones que motivan, por medio de las relaciones personales dejando huella positiva.</p>		<p>Transaccional (actitud y orgullo): Se considera que este tipo de liderazgo va a estado a la activación de actitudes mediante el refuerzo y el ejemplo constante, a su vez promueve el carácter de fidelidad y el honor asociados al orgullo.</p>										



Anexo 6. Informe Jefe Selección 2

INFORME DE RESULTADOS							
Nombre del jefe inmediato Area Tipo de jefe		Tatiana Duarte Selección Jefe de selección					
AREA		SELECCIÓN		LIDERAZGO QUE PREDOMINA			
PORCENTAJES:	GRUPO	TRANSFORMACIONAL	92,2%	<p>100,0% 90,0% 80,0% 70,0%</p> <p>92,2% 82,2% 90,7% 86,7%</p> <p>TRANSFORMACIONAL TRANSACCIONAL</p> <p>■ GRUPO ■ AUTOEVALUACION</p>			
		TRANSACCIONAL	90,7%				
	AUTOEVALUACION	TRANSFORMACIONAL	82,2%				
		TRANSACCIONAL	86,7%				
<p><b>Transformacional</b></p> <p>El líder se identifica como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo constantemente; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, y las cualidades personales de sí mismo y de sus colaboradores, este estilo gestiona resultados organizacionales desde la inspiración y la cooperación a través de la potencialización de la autoestima y la confianza, busca constantemente el mejoramiento continuo del sistema que le rodea y es favorable para el alcance de objetivos de impacto a largo plazo.</p>		<p><b>Transaccional</b></p> <p>El líder está basado en los modelos eficientes y tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción de conocimientos, utiliza el poder de la autonomía, recompensando su equipo de trabajo en función del rendimiento; es estructurado y metódico en el cumplimiento de tareas, se orgullece por mantener el flujo dinámico de las operaciones en la organización, desde la funcionalidad y la eficiencia. Además reconoce las necesidades de su equipo de trabajo y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades por medio de la compensación, es favorable para el alcance de logros a corto plazo.</p>					
VALORES CORPORATIVOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO							
<p>PASIÓN POR SERVIR</p>		<p>HUELLA AL SUPERAR LOS RETOS</p>		<p>ACTITUD GANADORA</p>		<p>ORGULLO</p>	
<p>Transformacional (pasión y huella): Se considera que este tipo de liderazgo promueve la pasión por el hacer desde la guía y el desarrollo de sí mismo y de otros, promoviendo amor por la labor, relacionando emociones que motivan, por medio de las relaciones personales dejando huella positiva.</p>				<p>Transaccional (actitud y orgullo): Se considera que este tipo de liderazgo va asociado a la activación de actitudes mediante el refuerzo y el ejemplo constante, a su vez promueve el carácter de fidelidad y el honor asociados al orgullo.</p>			



Anexo 7. Informe Jefe Contratación

INFORME DE RESULTADOS												
Nombre del jefe inmediato Miguel Acevedo		Area Contratación										
Tipo de jefe		Jefe de contratación										
AREA	SELECCIÓN	LIDERAZGO QUE PREDOMINA										
PORCENTAJES:	GRUPO	TRANSFORMACIONAL	<table border="1"> <caption>LIDERAZGO QUE PREDOMINA</caption> <thead> <tr> <th>Estilo</th> <th>GRUPO (%)</th> <th>AUTOEVALUACION (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TRANSFORMACIONAL</td> <td>65,8%</td> <td>88,9%</td> </tr> <tr> <td>TRANSACCIONAL</td> <td>76,0%</td> <td>93,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Estilo	GRUPO (%)	AUTOEVALUACION (%)	TRANSFORMACIONAL	65,8%	88,9%	TRANSACCIONAL	76,0%	93,3%
		Estilo		GRUPO (%)	AUTOEVALUACION (%)							
	TRANSFORMACIONAL	65,8%		88,9%								
	TRANSACCIONAL	76,0%		93,3%								
TRANSACCIONAL												
AUTOEVALUACIÓN	TRANSFORMACIONAL											
	TRANSACCIONAL											
<p><b>Transformacional</b></p> <p>El líder se identifica como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo constantemente; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, y las cualidades personales de si mismo y de sus colaboradores, este estilo gestiona resultados organizacionales desde la inspiración y la cooperación a través de la potencialización de la autoestima y la confianza, busca constantemente el mejoramiento continuo del sistema que le rodea y es favorable para el alcance de objetivos de impacto a largo plazo.</p>		<p><b>Transaccional</b></p> <p>El lider esta basado en los modelos eficientes y tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción de conocimientos, utiliza el poder de la autonomía, recompensando su equipo de trabajo en función del rendimiento; es estructurado y metódico en el cumplimiento de tareas, se orgullece por mantener el flujo dinámico de las operaciones en la organización, desde la funcionalidad y la eficiencia. Además reconoce las necesidades de su equipo de trabajo y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades por medio de la compensación, es favorable para el alcance de logros a corto plazo.</p>										
VALORES CORPORATIVOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO												
PASIÓN POR SERVIR		HUELLA AL SUPERAR LOS RETOS										
ACTITUD GANADORA		ORGULLO										
<p>Transformacional (pasión y huella): Se considera que este tipo de liderazgo promueve la pasión por el hacer desde la guía y el desarrollo de sí mismo y de otros, promoviendo amor por la labor, relacionando emociones que motivan, por medio de las relaciones personales dejando huella positiva.</p>		<p>Transaccional (actitud y orgullo): Se considera que este tipo de liderazgo va a estado a la activación de actitudes mediante el refuerzo y el ejemplo constante, a su vez promueve el carácter de fidelidad y el honor asociados al orgullo.</p>										

Anexo 8. Diagnóstico de necesidades

1. Diagnostico Gestión de Capital Humano								
Escriba el valor correspondiente (ver al final de cada subproceso) a la calificación, se sugiere copiar/pegado especial-valores								
Nivel alcanzado		Excelente	Bueno	Aceptable	Lo estrictamente necesario	No evidencia	No aplica	Observaciones
<b>Total DIRECCION GESTION CAPITAL HUMANO</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1. SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		0,41	0,33	0,25	0,17	0,08	0,00	
1. 1.	El proceso está documentado y aprobado por la gerencia	0,41						
1. 2.	Tienen política de selección de personal	0,41						
1. 3.	El proceso lo conocen todos los colaboradores de la organización		0,33					
1. 4.	Tienen registros formales de los procesos de selección realizados	0,41						
1. 5.	El proceso esta cuantificado	0,41						
1. 6.	El informe de selección esta estandarizado		0,33					Se manejan para areas administrativas y en procesos operativos para algunas campañas
1. 7.	Hacen seguimiento a los candidatos seleccionados	0,41						
1. 8.	Verifican la eficacia de los procesos de selección		0,33					
1. 9.	Controlan los procesos de selección	0,41						
1. 10.	Tienen formatos estandarizados y unificados para el proceso selección de personal	0,41						
1. 11.	Todos los cargos tienen perfil definido con competencias	0,41						
1. 12.	Aplican pruebas de conocimientos		0,33					Se manejan para areas administrativas y en procesos operativos para algunas campañas
1. 13.	Aplica pruebas psicotécnicas	0,41						
1. 14.	Utilizan Assessment centre	0,41						
1. 15.	En la entrevista participa el jefe inmediato		0,33					Se manejan para areas administrativas y en procesos operativos para algunas campañas
1. 16.	Hacen visita domiciliaria		0,33					Dependiendo el contrato establecido con cada cliente
1. 17.	Las visitas domiciliarias son con proveedores externos	0,41						
1. 18.	Entregan visita domiciliaria como parte del informe de selección							Se adjunta a la carpeta del colaborador es un proceso confidencial
1. 19.	Hacen estudio de seguridad con poligrafía		0,33					Dependiendo el contrato establecido con cada cliente
1. 20.	Los estudios de seguridad son con proveedores externos	0,41						
1. 21.	Entregan informe de poligrafía como parte del informe de selección		0,33					Se adjunta a la carpeta del colaborador es un proceso confidencial
1. 22.	La organización posee herramientas simples y efectivas para ayudar a los directivos a seleccionar y contratar el personal ideal para desempeñar cada puesto de trabajo.		0,33					Considerando herramientas como pruebas psicotenicas y motores de busqueda
<b>Total SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		4,32	2,97	0,00	0,00	0,00	0,00	7,89

Anexo 9. Indicador de nivel alcanzado

**1. Selección de Personal**

Excelente	4,92
Bueno	2,97
Aceptable	0,00
Lo estrictamente necesario	0,00
No Evidencia	0,00
No Aplica	0,00
	7,89

Observaciones:

**Selección de Personal**



## *Anexo 10. Transcripción audios entrevista abierta a jefes de selección*

### Audio Opinión 1

“La importancia del liderazgo en la organización se basa desde la necesidad de establecer objetivos claros para los equipos de trabajo y que estos objetivos claros obviamente nos lleven a la consecución de las metas establecidas. El liderazgo dentro de la organización nos da la opción de potencializar cada uno de los equipos que tenemos y teniendo estos equipos potencializados empezar a trabajar en aspectos relevantes tanto de mejora como aspectos que podemos fortalecer en los equipos, cuando no existen y dentro del mismo equipo hay áreas que nos permiten fortalecerlos”.

“Claramente él porque es significativo que el liderazgo se vea o sea visible en la compañía porque cuando el líder no se muestra o no es capaz de reconocer sus fortalezas y sus debilidades dentro de su equipo de trabajo así mismo le va a permitir o fortalecer o flaquear dentro de los objetivos que tengamos. El liderazgo se debe ver porque finalmente el líder es quien moviliza los equipos, obviamente hay equipos que se mueven solos, sin embargo, solo cuando el líder logra movilizar ese equipo cumple todos los objetivos que tienes trazados para ello”.

### Audio Opinión 2

“El liderazgo o el líder es importante dentro de una organización porque es la cabeza que fundamenta un proceso, el líder es la persona que estipula unos objetivos, que acompaña a las personas dentro del proceso, las guía y desarrolla sus habilidades y talentos en pro de cumplir con unas metas u objetivos establecidos. Un buen líder nos permite a nosotros poder cumplir con los objetivos con calidad y en este caso es importante y significativo que un líder sea visible dentro de la organización principalmente por la generación de hoy en día, los millennials somos unas personas que necesitamos constante retroalimentación, constante reconocimiento y siempre y cuando un líder este mostrando que estás haciendo las cosas bien, que estas cumpliendo con los objetivos te vas a motivar, esa importancia va muy enfocada a la motivación y a como yo estoy cumpliendo con los objetivos y me están retroalimentando, porque puedo hacer las cosas pero lo importante es hacerlas bien y con calidad por eso es importante el líder dentro del grupo”.

