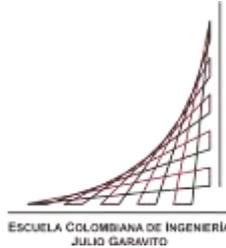


ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO



ÉNFASIS EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

“GUÍA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO
INTERACCIONAL EN LOS ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA ESCUELA COLOMBIANA DE
INGENIERÍA JULIO GARAVITO”

TUTOR: OLAYA ESCOBAR, ERIKA SOFIA

ESTUDIANTES:

GARCÍA NIÑO, SHADIA ANDREA- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MÉNDEZ SMITH, ANA MARÍA- INGENIERÍA INDUSTRIAL

QUEVEDO NIETO, MAICOL ESTIVEN- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ DC, JUNIO 2022

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	8
4. MARCO TEÓRICO	8
5. METODOLOGÍA	15
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	19
7. CONCLUSIONES.....	25
8. TRABAJOS FUTUROS.....	27
9. ANEXOS	27
REFERENCIAS.....	28

<u>Ilustración 1 Estructura del instrumento</u>	18
<u>Ilustración 2 Liderazgo Transformacional</u>	16
<u>Ilustración 3 Liderazgo Transaccional</u>	17
<u>Ilustración 4 Liderazgo Carismático</u>	18
<u>Ilustración 5 Liderazgo Interaccional</u>	18
<u>Tabla 1 Características relevantes</u>	16
<u>Tabla 2 Estructura Guía Metodológica</u>	20

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad la creación de una guía metodológica que contribuya al desarrollo del liderazgo interaccional en los estudiantes de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. La idea nace después de la búsqueda y análisis exhaustivo de varios estudios acerca de la importancia del liderazgo en profesionales, en los cuales se encontró que las empresas se desenvuelven en diferentes entornos por lo que cada una desarrolla un estilo de liderazgo. Por esta razón, no existe un estilo de liderazgo que asegure el éxito de cada empresa. Sin embargo, es el liderazgo transformacional el que más se destaca en el ámbito organizacional en Colombia, y teniendo en cuenta su relación con el liderazgo transaccional y carismático, resulta importante desarrollar las competencias de estos tres tipos de liderazgo. A partir de lo anterior, se puede evidenciar que el tipo de liderazgo que mejor se adapta a las circunstancias propias de cada organización es el liderazgo interaccional, ya que agrupa competencias de los liderazgos transformacional, transaccional y carismático.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con un estudio realizado por PageGroup, el 55% de las compañías de la región analizadas, entre esas las colombianas, están encontrando alternativas para la construcción de perfiles que aporten fuertes habilidades blandas, las cuales, a partir de la pandemia, se han incrementado en la demanda de perfiles profesionales, en las que se resalta el liderazgo (El Tiempo, 2010). Por otro lado, una de las profesiones con mayor oferta laboral es Administración de Empresas que cuenta aproximadamente con 6.600 oportunidades mensuales (La República, 2021). El liderazgo es una habilidad que involucra la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo, negociación, resiliencia, comunicación, resolución de

problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales. Existen diferentes estilos de liderazgo como por ejemplo el liderazgo transaccional que se caracteriza por su enfoque en el cumplimiento de metas; el liderazgo transformacional que empodera a los colaboradores por medio de atributos, comportamientos idealizados, motivación y estimulación a la creatividad e innovación y el liderazgo carismático que es capaz de inspirar, con gran energía, entusiasta y seguro de sí mismo. Estos tres tipos de liderazgo componen al liderazgo interaccional (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK. Sexta Edición). El liderazgo transaccional busca a través de muchas estrategias, llevar al equipo hacia la consecución de un plan de acción con un propósito específico, se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las, 2006). De esta manera, se trata de un tipo de liderazgo que se basa en un trato cercano con los empleados y en actuar como una guía para estos. Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 2010). Otra de las principales características de este tipo de líder es que son sumamente eficaces en situaciones de emergencia y crisis (Revista Facultad de Ciencias económicas, 2006). El liderazgo transformacional busca involucrar a sus seguidores o personas que lo desarrollan y hacen parte, y que estos mismos participen de los lineamientos internos de la organización, como, por ejemplo, el empoderamiento de la misión y visión. Como resultado de esto, se esforzarán por alcanzar estas metas con un clima laboral sano, siendo responsables, entusiastas, productivos y con un alto compromiso con el cumplimiento de sus actividades (Guilianny, 2021). El líder transformacional inculca

en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes. Ambientes en los que los líderes empresariales tienen que actuar de manera veloz y asertiva. Este tipo de líder busca constantemente maneras innovadoras de trabajar, nuevas oportunidades, y prefieren la efectividad sobre la eficiencia, Bass (1985) establece que los líderes transformacionales operan con el manejo de un sistema de valores, denominados valores finales, aquellos que no pueden ser negociados o intercambiados entre los individuos. Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho, pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico. El líder carismático es uno de los tipos de liderazgo que un Administrador de Empresas debería estar más identificados ya que la mayoría de sus contextos son objetivos que dependen de la relación que se establezca con terceras personas como en las relaciones internacionales, las ventas, la dirección de empresas o la gestión. El término suele asociarse con la cualidad, innata o adquirida, de aquellas personas para establecer vínculos directos con los demás gracias a factores como su presencia, personalidad o carácter. Las cualidades más representativas son: Alegres y amables: Saben que la mejor manera de llegar a los otros es a través de una actitud distendida y una sonrisa amable y confiada; Optimistas: Sus funciones consisten en potenciar las posibilidades de cada situación o proyecto y hacerlo desde perspectivas favorables para el clima organizacional, sin dejar a un lado la realidad de las cosas; Proactivos: Propone, aporta y actúa ante determinados conflictos o situaciones; Empáticos: Tienen una disposición de ponerse en el lugar de los otros y a ver las cosas desde distintas perspectivas; Miran más lejos: Potencian los talentos o cualidades de cada uno de ellos, creando un equilibrio entre rendimiento y satisfacción.; Transmite

seguridad: Deben ser un ejemplo a seguir, generando inspiración en los demás (Business School, 2021). Según (Urribari, 2021) hay estudios que certifican que en torno al 50 por ciento de los casos de éxito profesional dependen del magnetismo personal. En los años noventa, los psicólogos económicos estadounidenses Jane Howell y Bruce Avolio demostraron que un liderazgo carismático aumenta la productividad e incluso afecta a la cotización de las acciones de la compañía, donde el carisma no es una cuestión meramente profesional sino una virtud que se puede aplicar a la vida cotidiana. Otras cualidades son la generosidad, coherencia, valentía, mantener la calma. El perfil del graduado del Programa de Administración de Empresas de la Escuela se caracteriza por poseer conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, sentido de la ética y una comprensión de la realidad social, económica y política del país. Profesionales con capacidad de trabajo en equipo, comunicación efectiva, actitud innovadora y creativa con espíritu de investigación, de análisis para la solución de problemas y ejercer liderazgo para cumplir logros propuestos a partir de la definición de objetivos, desarrollo de planes y establecimiento de estrategias. A partir de lo anterior, identificamos la oportunidad de fortalecer el perfil del estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito con el liderazgo, una de las habilidades más importantes que deben desarrollar los profesionales en el ámbito laboral, dirigida a un estilo interaccional, ya que reúne diferentes características que se complementan entre sí, creando un valor agregado a las capacidades adquiridas por los estudiantes durante el desarrollo de su carrera profesional y que se puede convertir en un factor diferencial en el mercado laboral.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Elaborar una guía metodológica para el desarrollo del liderazgo interaccional en estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar las competencias que se necesitan para ser un líder interaccional teniendo en cuenta literatura especializada
- Identificar las características de los tipos de liderazgo que componen el liderazgo interaccional con las que ingresa un estudiante al Programa de Administración de Empresas en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
- Construir las componentes de la guía metodológica para estudiantes del Programa de Administración de Empresas que permita desarrollar las competencias del liderazgo interaccional.

4. MARCO TEÓRICO

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el

símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y capaces que nosotros. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos. (COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PRACTICAN LAS EMPRESAS DE MÉXICO Y COLOMBIA)

Por otro lado, Konrad Fiedler es uno de los personajes que ha definido el liderazgo, para este autor alemán el liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos, es el factor humano que tiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos. El PMBOK lo define como la habilidad que involucra la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo, negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK , 2017). Se considera entonces que un líder es una persona capaz de influir en el comportamiento de las personas, satisface las necesidades de los empleados, introduce cambios necesarios, forma y fomenta el desarrollo de sus colaboradores y genera una visión hacia el futuro, siendo esto un pilar muy importante para el desarrollo organizacional, cumpliendo con los objetivos propuestos trabajando eficientemente. (Escuela Europa de Excelencia, 2022).

En resumen, las competencias del liderazgo identificados son: resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación eficaz, habilidades interpersonales, motivación, resiliencia, pensamiento crítico, influencia en los demás, seguridad, consecución de objetivos y capacidad de formular estrategias.

Existen varios tipos de liderazgo, por lo que cabe aclarar que no se puede hablar de un único estilo efectivo ya que dependiendo de las circunstancias será el estilo que se adopte.

En uno de los artículos estudiados en cual se hacía un comparativo sobre los tipos de liderazgo en el ámbito empresarial mexicano y colombiano, se encontró que las empresas colombianas cuentan con características propias de un liderazgo transformacional, características como rediseño organizacional, innovación, visión estratégica, políticas de personal orientadas en valores humanísticos, líderes que son vistos como un modelo a seguir, motivadores, que inspiran a sus subordinados a ser mejores cada día, que celebran los logros, planean a largo plazo, generar confianza en el personal son los más buscados a la hora de dirigir una compañía; siendo la mayor virtud del liderazgo transformacional el grado de compromiso e inspiración que logra en los empleados. (COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PRACTICAN LAS EMPRESAS DE MÉXICO Y COLOMBIA)

El liderazgo transformacional busca también involucrar a sus seguidores o personas que lo desarrollan y hacen parte, y que estos mismos participen de los lineamientos internos de una organización, como, por ejemplo, el empoderamiento de la misión y visión. Como resultado de esto, se esforzarán por alcanzar estas metas con un clima laboral sano, siendo responsables, entusiastas, productivos y con un alto compromiso con el cumplimiento de sus actividades (Bracho Parra & García Guilianny, 2021). El líder transformacional inculca

en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes. Ambientes en los que los líderes empresariales tienen que actuar de manera veloz y asertiva. Este tipo de líder busca constantemente maneras innovadoras de trabajar, nuevas oportunidades, y prefieren la efectividad sobre la eficiencia (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996), Bass (1985) establece que los líderes transformacionales operan con el manejo de un sistema de valores, denominados valores finales, aquellos que no pueden ser negociados o intercambiados entre los individuos (Ramírez L & Sgambatti M, 2021).

1. El líder compromete a sus trabajadores para el logro de los objetivos.
2. El líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, motiva e inspira para hacerlo partícipe en los resultados de la organización
3. Características específicas: Carisma; Inspiración; Estimulación Intelectual; Consideración Individualizada.
4. El líder se convierte en un modelo a seguir, se desarrolla una cooperación colaborativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores, por consiguiente, conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.
5. Promueve el equipo y motiva al equipo
6. Se concentra en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas

7. Se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del líder como de los seguidores
8. Tiene una aproximación con los colaboradores como una persona y no como una máquina
9. El líder transformacional desafía y procura constantemente cambiar el statu quo.

Los tratadistas afirman que el liderazgo carismático es un atributo clave en el liderazgo transformacional. En este estilo de liderazgo se fomenta la credibilidad y la confianza como una herramienta clave del éxito. Un líder carismático se reconoce por poseer confianza en sí mismo, tener dominio y convicción, influir en las personas en base a valores, demostrar confianza, fortaleza intelectual, integridad, fluidez verbal y logro de objetivos; con ello lograr el compromiso de los colaboradores y hacer que se sientan motivados y por ende crear satisfacción.

Según la revista de gerencia RVG, un líder carismático se muestra sensible con las necesidades de sus seguidores, tienen conductas no convencionales, muestran visión, transforman ideas complejas en mensajes sencillos, comunican altas expectativas a sus seguidores, se muestran la mayoría del tiempo positivos y trabajan tanto con la razón como con la emoción. (Revista de gerencia RVG).

Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización.

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por

ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales. (Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno)

Los tratadistas afirman que el liderazgo carismático es un atributo clave en el transformacional.

Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho, pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico. (Transactional Leadership vs. Transformational Leadership)

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. Por lo que, el liderazgo transaccional no busca promover el cambio, puesto que un líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Así, el Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, con satisfacción en las relaciones

afiliativas. Un líder transaccional es muestra más racionalidad, ecuanimidad, predisposición a la hora de delegar, alta capacidad para motivar a los demás, eficacia y un mayor grado de autonomía.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De este modo, los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

El líder transaccional no necesita ser carismático, mientras que todo líder transformacional ha de serlo para desafiar con posibilidades de éxito al orden establecido.

Adicional, según (El Espectador, 2022) “las personas buscan el equilibrio entre los resultados, las relaciones y los recursos, también un lugar donde su líder entienda que ya no se trata sólo de “hacer dinero” o hacer una compañía financieramente exitosa, sino de incorporar modelos flexibles de trabajo donde los empleados se sientan apoyados, conectados y valorados. Capacidad de motivar, inspirar e involucrar a cada miembro del equipo”.

5. METODOLOGÍA

Para realizar la presente investigación que tiene como objetivo principal elaborar una guía metodológica que permita desarrollar el liderazgo interaccional en estudiantes del programa de administración de empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se realizó recopilación de información primaria que permitiera tener conocimiento más amplio y acertado acerca del liderazgo, específicamente del liderazgo interaccional.

Partiendo de allí, se consolidó una base importante de literatura especializada acerca del liderazgo interaccional y los principales elementos que lo componen. Luego de identificar y analizar esta información y apoyados de la herramienta Scopus, se filtraron los artículos más recientes y útiles para lo que se buscaba desarrollar; con base en el material suministrado por Scopus se utilizó la herramienta VOSViewer para así obtener palabras más usadas en los artículos, relaciones directas e indirectas y frecuencia de cada una de ellas. De esta manera se seleccionan las palabras clave que serían pilar fundamental para cumplir con el objetivo del presente trabajo dirigido.

Contando con estos elementos principales para dar continuidad al trabajo dirigido, y teniendo claramente definido que el liderazgo interaccional está conformado por el liderazgo transaccional, transformacional y carismático y que no existía una cantidad de literatura sólida del liderazgo interaccional, se decide concentrar la búsqueda en cada uno de los tipos de liderazgo que lo conforman y construir una base importante que permitiera caracterizar cada uno de ellos. Es así como se logra listar trece elementos significativos para cada tipo de liderazgo de los cuales, apoyados en la información encontrada, se procede a seleccionar cinco características de cada uno de ellos que estuvieran presentes en

literatura e investigaciones propias y se relacionaran mutuamente. De esta manera se construye la siguiente tabla:

Tabla 1 Características relevantes

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO CARISMÁTICO
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Referente frente a los demás • Inspiradores • Celebran los logros de los demás • Planean a largo plazo • Responsabilidad • Entusiastas • Respetuosos • Productividad • Comprometidos • Enfoque hacia el logro • Alta adaptabilidad • Efectividad sobre eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad reactiva • Conformidad • Equidad • Controladores • No busca promover el cambio • Racionalidad • Ecuanimidad • Predisposición para delegar • Capacidad para motivar a los subordinados • Eficaces • Autonomía • Situacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en sí mismo • Dominio y convicción • Influyentes en las personas a base de valores • Transmite confianza • Integridad • Carisma • Enfoque hacia el logro • Comprometidos • Motivadores e inspiradores • Sensible frente a las necesidades de los demás • Transforman ideas complejas en mensajes sencillos • Positivismo • Trabajan con la razón y emoción

Con base en lo anterior y en consecuencia del segundo objetivo específico que es identificar las competencias con las que ingresa un estudiante al Programa de Administración de Empresas en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se

realiza un instrumento autoevaluativo (*Anexo C*) el cual consta de veinticinco afirmaciones que permiten a los estudiantes de los tres primeros semestres del programa, asignar una puntuación de 1 a 5 según su percepción para cada una de ellas y así obtener un panorama más cercano acerca de este tipo de liderazgo en los estudiantes; teniendo en cuenta que a lo largo de la carrera de alguna u otra forma se fortalecen algunos elementos del mismo. La muestra inicial fue de 41 estudiantes quienes hacen parte de los tres primeros semestres del programa, sin embargo, se logra obtener una muestra de 31 estudiantes.

Para el desarrollo de las afirmaciones, se buscó información primaria para cada una de las características seleccionadas que permitiera tener una base sólida para la construcción acertada de las mismas y que, según la calificación asignada por cada uno de los estudiantes se lograra obtener datos que permitieran caracterizarlos para luego, dentro de la guía metodológica pudieran encontrar elementos para potencializar las competencias según sus propios resultados.

A partir de la elaboración de la Tabla 1 “Competencias y características”, se busca información que permita definir cada uno de los elementos que la componen. Con base en lo anterior, se construyen afirmaciones que estén fuertemente relacionadas, para que, de esta manera el instrumento esté alineado con lo que se busca.

A continuación, se presentan las afirmaciones que componen el instrumento (*Anexo C*) y las competencias que se identifican:

Liderazgo	Afirmación	Competencia
TRANSFORMACIONAL	Considero que soy bueno identificando posibles ideas de negocio	Innovación
	Prefiero estar en situaciones y/o eventos que son conocidos	Innovación
	En el ámbito profesional/académico considero que soy un referente para los demás	Referente hacia los demás
	Considero que cumplo con al menos 8 de las siguientes características: Conocimiento del entorno político, Autodominio, Visión, Enfoque, Paciencia e iniciativa propia, Respeto a los demás, Sensibilidad, Sentido común, Capacidad de trabajo en equipo y Proyección de energía positiva.	Referente hacia los demás
	Celebro los logros personales y profesionales de los demás.	Celebrar los logros de los demás
	Defino metas en mi vida personal, académica y/o profesional y los pasos a seguir para poder cumplirlas	Enfoque hacia el logro
	Considero que me adapto fácilmente a las situaciones cambiantes del entorno.	Adaptable
	Tengo capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes del ambiente.	Adaptable
TRANSACCIONAL	Me considero una persona proactiva.	Personalidad reactiva
	Cuando identifico un problema, no espero a tener una pista de qué debo hacer para poder tomar decisiones.	Personalidad reactiva
	Considero que las cosas no siempre están bien como están y que necesitan un cambio.	No busca promover el cambio
	Soy capaz de identificar factores de mejora y cuento con las competencias necesarias para corregirlas.	No busca promover el cambio
	Soy capaz de delegar funciones cuando se requiere.	Predisposición para delegar
	Me preocupo por el bienestar de las personas con las que trabajo.	Motivación
	Reconozco las cualidades de mi equipo de trabajo y se las comunico.	Motivación
	Requiero supervisión constante de otros al realizar de mis tareas diarias.	Autonomía
CARISMÁTICO	Me cuesta aceptar puntos de vista de otros cuando son diferentes al mío.	Seguridad en sí mismo
	Me siento seguro/a a la hora de asumir un riesgo.	Seguridad en sí mismo
	Busco incentivar a los demás a ser mejores y al cambio.	Influencia en las personas a base de valores
	Disfruta compartir mi conocimiento y ayudar a otros.	Influencia en las personas a base de valores
	Promuevo el análisis de problemas desde diferentes ángulos .	Capacidad de transformar ideas complejas en mensajes sencillos
	Trato siempre de escuchar a los demás para llegar a un acuerdo.	Sensibilidad frente a las necesidades de los demás
	En momentos de tensión no permito que mis emociones interfieran en la comunicación con otros.	Sensibilidad frente a las necesidades de los demás
	Prefiero ver el vaso medio lleno a ver el vaso medio vacío.	Positivismo
	Si algo no sale como quería a la primera, sigo intentándolo las veces que sea necesario.	Positivismo

Ilustración 1 Estructura del instrumento

Luego de realizar el instrumento (*Anexo C*) y que haya sido validado por la tutora, se continuó con la aplicación de este en una sesión de clase para cada uno de los tres primeros semestres del programa. A partir de los resultados obtenidos, se determina que para el desarrollo de la guía metodológica (*Anexo A*) a pesar de obtener algunas tendencias en los resultados no todos los estudiantes tienen las mismas fortalezas u oportunidades de mejora y se deben tener en cuenta cada una de las características determinadas, sin llegar a excluir alguna de ellas. Por lo que la creación de la guía (*Anexo A*) se trabaja como un elemento compuesto de todas las características seleccionadas previamente.

Para la creación de la guía metodológica se crea un formato el cual consiste en una definición de la característica enumerada y una serie de recomendaciones que están basadas en literatura o sitios web especializados que permite a quién esté empleándola tener algunos elementos clave para que se potencialice esta habilidad en sus entornos académicos y profesionales.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de la encuesta realizada a los estudiantes de primer, segundo y tercer semestre del Programa de Administración de Empresas se obtuvo los siguientes resultados. (El análisis completo de los resultados se encuentra en el *Anexo B*)

Los puntajes de cada característica se obtuvieron a partir del promedio de las respuestas de los estudiantes en cada una de ellas, ya que tienen una calificación de 1 a 5.

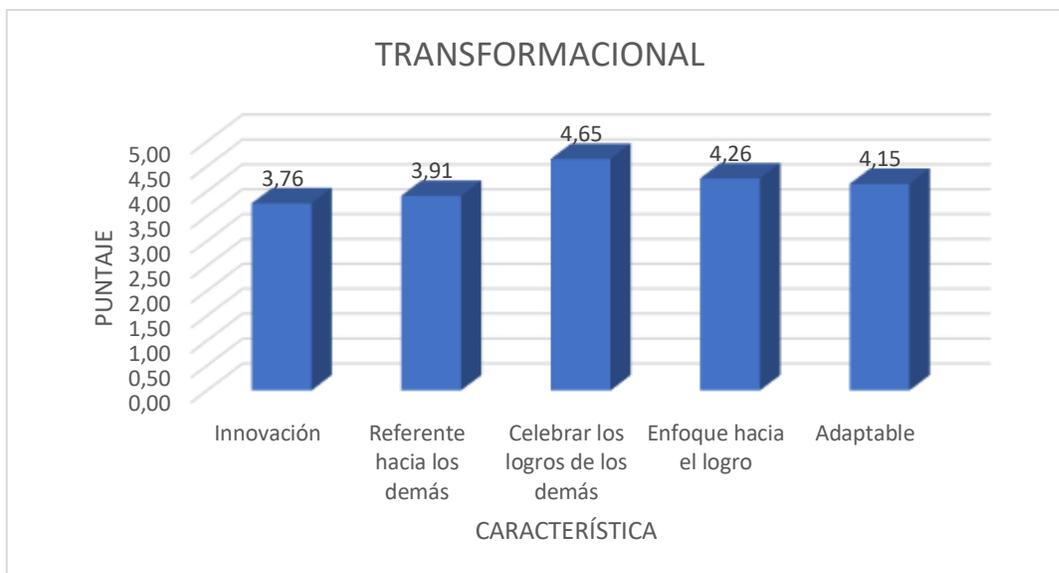


Ilustración 2 Liderazgo Transformacional

En el liderazgo transformacional, se evidencia que las características con las que menos se identifican los estudiantes son la innovación, con un puntaje 3.76 y referente hacia los demás 3.91, sin embargo, son puntajes altos. Celebrar los logros de los demás, enfoque hacia el logro y adaptable con puntajes altos de 4.65, 4.26 y 4.15 respectivamente.

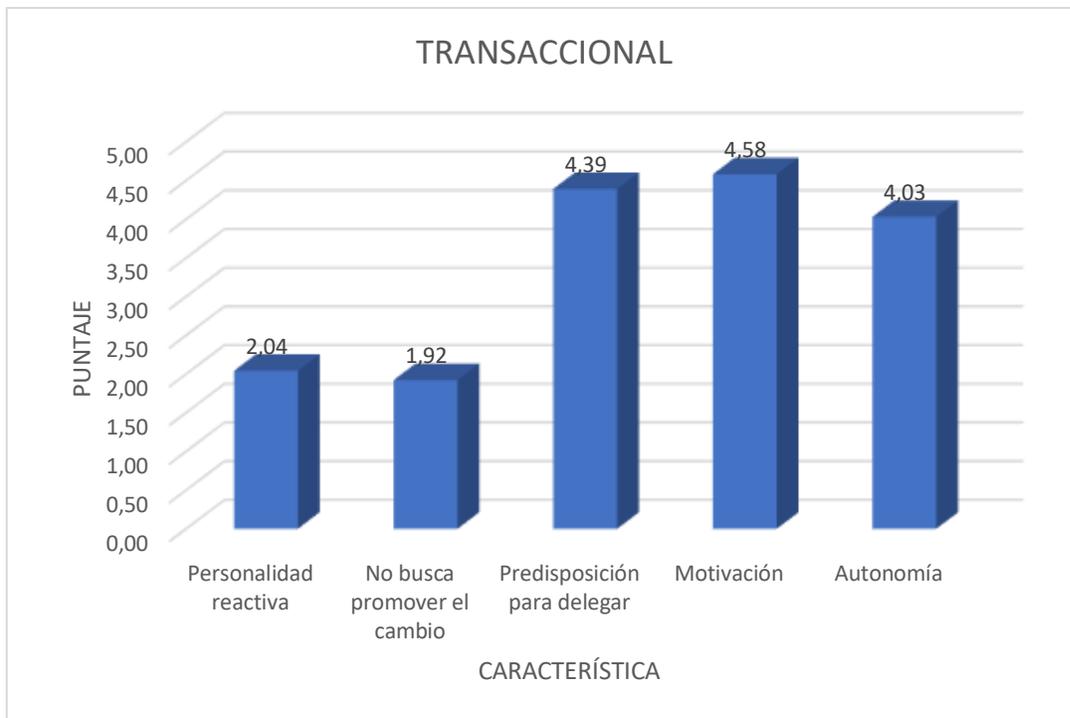


Ilustración 3 Liderazgo Transaccional

En el liderazgo transaccional, se evidencia que la predisposición para delegar, la motivación y la autonomía son características que tienen un alto grado de reconocimiento en los estudiantes, con un puntaje de 4.39, 5.58 y 4.03, mientras la personalidad reactiva y el no busca promover el cambio son totalmente opuestas, y tienen un puntaje bajo con 2.04, 1.92 respectivamente.

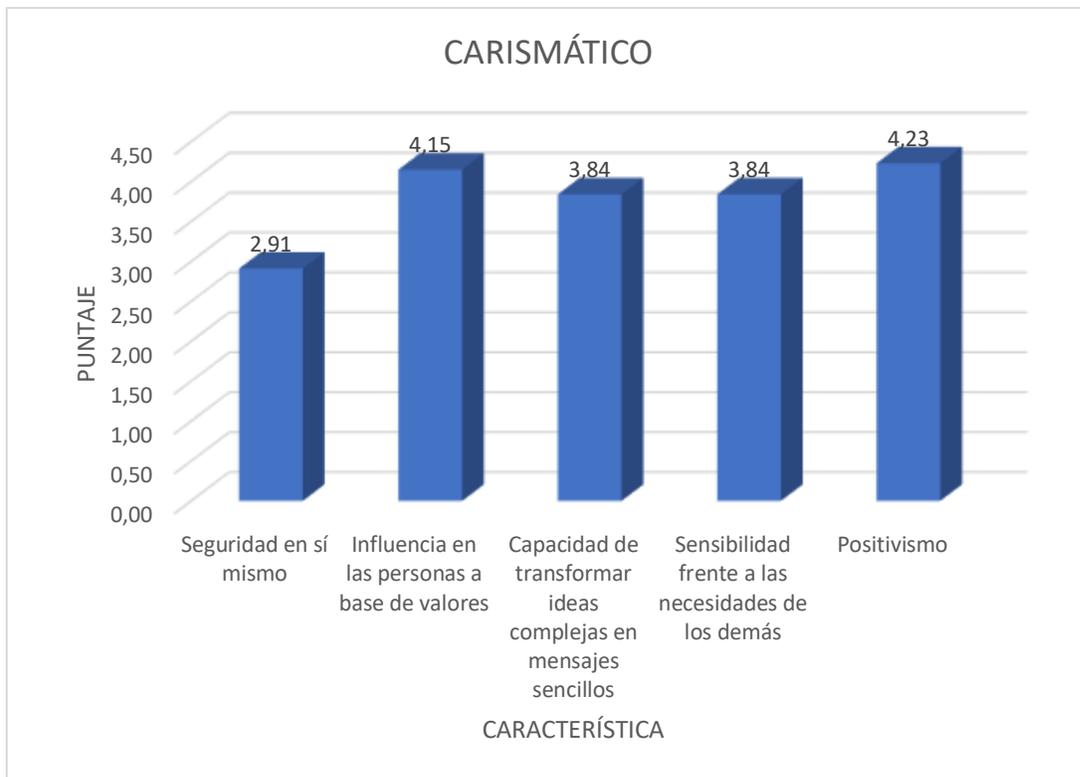


Ilustración 4 Liderazgo Carismático

En el liderazgo carismático, se obtuvo que todas las características tienen alto puntaje menos seguridad en sí mismo, que tiene un puntaje 2.91. Esto hace que el promedio en general disminuya su puntaje.

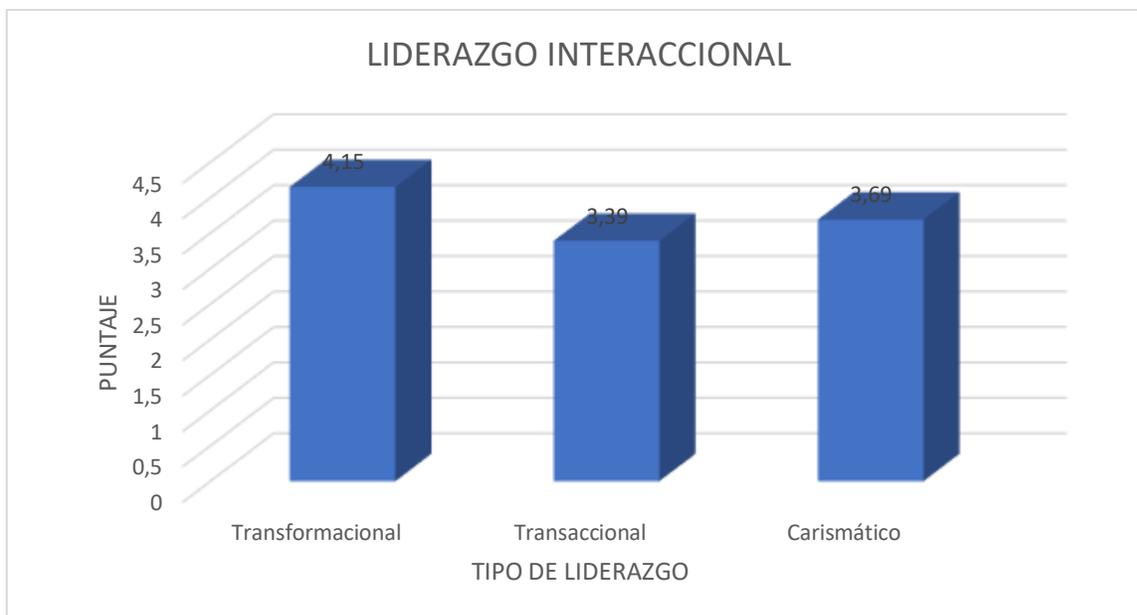


Ilustración 5 Liderazgo Interaccional

En base a lo anterior, se obtuvo que el liderazgo transformacional es el liderazgo que tuvo más puntaje con 4.15, después se encuentra el carismático con 3.69 y por último el transaccional con 3.39. Por lo tanto, es importante trabajar principalmente en las características del liderazgo transaccional que tuvieron un puntaje bajo. Aunque son características que no están conformes con los otros tipos de liderazgo, es importante entenderlas para cuando se necesite aplicar el transaccional. Adicionalmente, en el carismático, reforzar la seguridad en sí mismo sí es fundamental reforzarlo porque no es solo una característica de este tipo de liderazgo, sino del liderazgo en general.

- Guía metodológica:

La guía (*Anexo A*) tiene como objetivo brindar recursos que permitan a los estudiantes desarrollar y potencializar sus competencias de liderazgo, específicamente el liderazgo interaccional, por medio de una serie de

recomendaciones fundamentadas en literatura especializada. Esto con el fin, de que el egresado del programa pueda ser más competitivo en el mercado laboral y puedan tener un factor diferencial.

Teniendo en cuenta que no hay un tipo de liderazgo más efectivo que otro, se opta por el liderazgo interaccional que está conformado por el liderazgo transformacional, transaccional y carismático. De esta manera se puede tener un cubrimiento más amplio del liderazgo, apropiarse de sus principales características, poder emplear estas competencias en el sector empresarial real y tener una fácil adaptabilidad dependiendo del entorno en el que se encuentre. En el anexo A: “*Guía metodológica*” se podrá ver la guía de manera completa.

Tabla 2 Estructura Guía Metodológica



7. CONCLUSIONES

- La guía metodológica desarrollada incorpora las competencias más importantes para el desarrollo del liderazgo interaccional en los estudiantes de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Se da respuesta a la pregunta de investigación planteada ¿Cómo aumentar la competitividad y aptitudes claves del liderazgo en los estudiantes?, cuya respuesta es la creación e implementación de una guía metodológica enfocada en el desarrollo del liderazgo interaccional en estudiantes de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- La guía metodológica incorpora una visión integral y su correcta implementación fortalece el perfil del estudiante de Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

- El desarrollo del liderazgo interaccional en profesionales de Administración de Empresas genera un valor agregado en el ámbito organizacional en Colombia, agrupando las competencias propias de los liderazgos transformacional, transaccional y carismático. Actualmente, se tiene una alta demanda de Administradores de Empresas con habilidades y/o competencias específicas en este tipo de liderazgo.
- La guía metodología requiere una correcta implementación para incrementar su efectividad, debe tenerse en cuenta que la mayoría de las actividades allí propuestas son de implementación diaria.
- La guía metodológica incrementa y potencia habilidades específicas en liderazgo, siendo esto clave para un mejor aprovechamiento de oportunidades competitivas.
- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el liderazgo transaccional es el liderazgo que más se debe trabajar y desarrollar en los estudiantes, ya que, a comparación de los otros dos estilos de liderazgo (transformacional y carismático), es con el que menos se sienten identificados. El desarrollo de las competencias enfocadas al liderazgo transaccional debe trabajarse en un mayor grado.

8. TRABAJOS FUTUROS

- Desarrollar procesos de implementación factibles dentro del Programa Administración de Empresas de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Implementar procesos y/o pruebas de verificación de la guía, identificando oportunidades de mejora a incluir en la misma.
- Identificar herramientas colaborativas que permitan un fácil acceso y difusión de la guía metodológica en todos los estudiantes del programa académico.
- Desarrollar una herramienta que permita identificar en un mayor grado el nivel de competencias de los estudiantes.
- Incorporar otras habilidades y competencias que potencien las ya identificadas del liderazgo interaccional dentro de la guía metodológica.

9. ANEXOS

- Anexo A: Guía metodológica
- Anexo B: Resultados Encuesta
- Anexo C: Autoevaluación de liderazgo

REFERENCIAS

- Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.* (s.f.). Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bass, B. (2010). The Transformational Model of Leadership. En G. R. Hillman, *Leading Organizations*.
- Business School.* (2021). Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/cualidades-y-ventajas-del-lider-carismatico>
- COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PRACTICAN LAS EMPRESAS DE MÉXICO Y COLOMBIA.* (s.f.). Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2162/1656>
- El Espectador.* (11 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.elespectador.com/especiales/cuales-son-los-nuevos-desafios-de-los-lideres-empresariales/>
- El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las.* (2006). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- El Tiempo.* (2010). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/habilidades-de-las-personas-con-alto-rendimiento-laboral-540506#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20m%C3%A1s,competencias%20t%C3%A9nicas%20sin%20impactar%20costos.>
- Escuela Europa de Excelencia.* (Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/10/la-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional-8-razones-de-peso/>
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK .* (2017).
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK. Sexta Edición.* (s.f.). Project Management Institute.
- Guiliany, B. P. (2021). *Algunas cosideraciones téóricas sobre el liderazgo transformacional.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- La República.* (2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/los-desafios-de-la-educacion/administracion-de-empresas-y-derecho-las-carreras-mas-demandadas-a-nivel-laboral-3238949>
- Lourdes, R. M. (2017). *COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE LIDERAZGO QUE PRACTICAN LAS EMPRESAS DE MÉXICO Y COLOMBIA.* Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2162/1656>

Revista de gerencia RVG. (s.f.). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Revista Facultad de Ciencias económicas. (2006). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Transactional Leadership vs. Transformational Leadership. (s.f.). Obtenido de https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Urribari, F. (2021). *ABC.* Obtenido de <https://www.abc.es/xlsemanal/a-fondo/como-desarrollar-carisma-como-ser-lider.html>