

**RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON EL
TRABAJO COLABORATIVO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN
EMPLEADOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**

MAURICIO LÓPEZ PAZMIÑO

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE ADMINISTRACION

MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

BOGOTÁ

2019

**RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL CON EL
TRABAJO COLABORATIVO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN
EMPLEADOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA**

MAURICIO LÓPEZ PAZMIÑO

**INFORME DE TRABAJO DE GRADO PARA
OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

Director:

CARLOS CALLE MADRID, Psic. , M.A.

**UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
BOGOTÁ
2019**

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Hipótesis	10
Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
<u> Estado del Arte sobre el Liderazgo y su Relación con el Trabajo Colaborativo y las</u>	
Relaciones Interpersonales.....	11
Marco de Referencias Conceptuales	18
Sobre el Liderazgo en las Organizaciones	18
Liderazgo Transformacional.....	29
Modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.	30
Liderazgo transformacional según Bass y Avolio.	34
Prácticas de Liderazgo Centradas en la Persona (Liderazgo Humanista).....	39
Recibir y Dar Retroalimentación en el Equipo.....	39
Coordinación de Acciones Colaborativas.....	40
Visión Compartida.....	41
Orientación sobre la Gestión.	42
Consideración.	42
Empoderamiento.....	43

Motivación.....	43
Relación de las Prácticas de Liderazgo con las dinámicas en los Equipos de Trabajo	44
Trabajo Colaborativo en las Organizaciones	49
Determinantes de la colaboración.....	52
Factores sociales.....	53
Valores culturales.....	53
Sistema profesional.....	53
Determinantes organizacionales.....	54
La filosofía de la organización.....	54
Soporte administrativo.....	55
Recursos del equipo.....	55
Mecanismos de coordinación y comunicación.....	55
La voluntad de colaborar.....	56
Confianza.....	57
Comunicación.....	57
Respeto mutuo.....	58
Interdependencia de tareas.....	58
Relaciones Interpersonales en las Organizaciones	59
La confianza en las relaciones de trabajo.....	60
La capacidad de escucha.....	63

Relaciones supervisor-subordinado.....	64
Resolución de conflictos.....	65
Conexiones de las Relaciones Interpersonales y el Trabajo Colaborativo.....	66
Método.....	72
Tipo de Estudio.....	72
Participantes.....	73
Instrumento.....	75
Metodología de construcción y validación del instrumento.....	76
Escala.....	78
Procedimiento.....	80
Resultados.....	81
Caracterización de las Prácticas de Liderazgo Transformacional.....	81
Caracterización del Trabajo Colaborativo.....	91
Caracterización de las Relaciones Interpersonales.....	95
Análisis de las correlaciones.....	100
Análisis mediante correlación de Spearman.....	103
Prueba de hipótesis.....	104
Prácticas de liderazgo y trabajo colaborativo.....	104
Prácticas de liderazgo y relaciones interpersonales.....	105
Trabajo colaborativo y relaciones interpersonales.....	105

Discusión.....	106
Caracterización de las Prácticas de liderazgo	108
Caracterización del trabajo colaborativo	111
Caracterización de las relaciones interpersonales.....	114
Relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y el trabajo colaborativo.....	116
Relación de las prácticas de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales	120
Relación entre Trabajo colaborativo y Relaciones Interpersonales.....	123
Implicaciones prácticas clave	124
Implicaciones para la selección y promoción de líderes.....	125
Implicaciones para el diseño del contexto organizacional para los líderes	126
Desarrollo estratégico del liderazgo.....	128
Limitaciones.....	129
Orientaciones para futuras investigaciones.....	130
Conclusiones	131
Referencias	135

Lista de tablas

Tabla 1. Prácticas de liderazgo transformacional del Inventario de liderazgo IPL.....	33
Tabla 2. Definiciones sobre liderazgo transformacional.....	38
Tabla 3. Datos sociodemográficos de los participantes.	74
Tabla 4. Resumen de resultados en Prácticas de liderazgo organizadas de mayor a menor.	83
Tabla 5. Correspondencia de las prácticas de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con las evaluadas en el presente estudio	90
Tabla 6. Resumen de resultados en Trabajo Colaborativo organizadas de mayor a menor.....	91
Tabla 7. Resumen de resultados en Relaciones Interpersonales organizadas de mayor a menor.....	96
Tabla 8. Prueba Kolmogorov-Smirnoff.....	102
Tabla 9. Correlaciones.....	104

Lista de gráficos

Gráfico 1. Ejemplo de la escala de diferencial semántico.....	80
Gráfico 2. Rangos de puntajes obtenidos en los equipos por cada variable.....	100

Lista de apéndices

Apéndice 1. Caracterización del instrumento de medición de clima organizacional usado en la investigación

Resumen

Objetivo. Determinar cómo se caracterizan y se relacionan entre sí, las prácticas de liderazgo transformacional, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales en empleados administrativos y académicos de una universidad privada de Bogotá. *Marco de referencias conceptuales.* Se aborda el liderazgo transformacional en cuanto su efecto en los equipos de trabajo, así como las prácticas que facilitan el trabajo colaborativo y las dinámicas de grupo implicadas en las relaciones interpersonales de las organizaciones. *Método.* Para esta investigación se tomaron como fuente principal de información los resultados de una encuesta de carácter cuantitativo descriptivo aplicada en todas las unidades académicas de la universidad, con la que se pretendía establecer la percepción que ellos tienen sobre el clima laboral (Páez, Uesseler, Arias, & Méndez, 2017). De dicho instrumento se extrajeron 3 factores: prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales, así como sus subcategorías. En cuanto al tiempo, se trata de un estudio de carácter transversal donde el muestreo fue por participación voluntaria. Participaron 2619 hombres y mujeres mayores de 18 años correspondientes al 87% de la población total, con cargos docentes y administrativos. *Resultados.* Los resultados revelan prácticas de liderazgo presentes valoradas muy favorablemente, así como evidencias importantes de trabajo colaborativo y la presencia de relaciones interpersonales positivas. También se hallaron correlaciones significativas entre las prácticas de liderazgo y las medidas de desempeño de equipo evaluadas. Las prácticas de liderazgo en este caso están significativamente asociadas con las variables de trabajo colaborativo ($r = .676$, $p < 0.01$), y relaciones interpersonales ($r = .715$, $p < 0.01$). Los resultados igualmente revelan correlaciones significativas altas entre el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales ($r = .835$, $p < 0.01$). *Conclusiones.* Los hallazgos permiten concluir que se encuentran presentes en la institución prácticas de liderazgo transformacional en los líderes de la organización que son valoradas positivamente. Igualmente, en los equipos de trabajo están claramente establecidas dinámicas que favorecen el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Con respecto a la pregunta de investigación se encontró una correlación moderada entre las prácticas de liderazgo y su impacto en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Así mismo se encontró una alta correlación entre el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.

Palabras clave: prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo, relaciones interpersonales, liderazgo transformacional.

El interés por las prácticas de gestión humana en las organizaciones ha conllevado a pensar que la eficacia y la eficiencia no solo se resuelve con introducir mejoras de tipo operativo o tecnológico, sino también teniendo en cuenta cómo las personas experimenten el ambiente laboral, las relaciones entre compañeros, el trabajo en equipo, los vínculos con el jefe, entre otros. En este contexto, uno de los principales objetivos de las áreas de gestión humana es propender por un adecuado clima organizacional en el que las personas sientan que pueden aportar a la organización dentro de un marco de relaciones humanas positivas. Muchos de estos esfuerzos también se orientan a mejorar los factores que pretende abarcar la presente investigación: prácticas de liderazgo, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales, fenómenos sociales que se pueden considerar del alto impacto en los resultados de las organizaciones.

Con respecto a los factores que impactan a las organizaciones, en un estudio de 590 organizaciones, otros autores estudiaron el impacto de la selección, capacitación, compensación, procedimientos de quejas, toma de decisiones y prácticas de promoción interna y la interacción de estas prácticas en dos medidas perceptuales de desempeño organizacional (Delaney & Huselid, 1996). El hecho de que se observan y replican relaciones estadísticamente significativas subraya la importancia de la función de recursos humanos en las organizaciones.

Estos autores también mencionan estudios previos que indican que las prácticas de gestión humana están relacionadas con medidas de productividad y salud. Sin embargo, las relaciones tienden a ser relativamente pequeñas en términos correlacionales. Resulta por lo tanto pertinente aportar con datos científicos en este tipo de correlaciones.

Los equipos de trabajo en las organizaciones proporcionan un mecanismo organizado en el que los individuos con diferentes habilidades y destrezas trabajan colectivamente en una tarea.

La forma en que los miembros del equipo interactúan entre sí determina su desempeño como grupo (Festinger, 1950) y un indicador clave de cómo los miembros del equipo interactúan entre sí son ciertos estados, que se definen como propiedades dinámicas, cognitivas, motivacionales y afectivas del equipo. Dentro de estos estados que caracterizan los equipos de trabajo en las organizaciones se enmarcan los factores expuestos en el presente documento.

Las personas pueden permanecer en un grupo debido a dos razones dominantes: atracción interpersonal (es decir, cohesión social) y / o compromiso compartido con la tarea de grupo (Hackman J. , 2002). Las relaciones interpersonales a través de la cohesión social suelen tener diferentes efectos en el rendimiento del grupo, en el sentido que un grupo unido ejerce un alto nivel de esfuerzo en la tarea, lo que mejora el rendimiento del grupo (Zaccaro & Lowe, 2001). Durante la interacción entre los miembros de equipos de trabajo, hay un cruce de personalidades, habilidades y motivaciones. En general se puede esperar que los equipos se desempeñen en una variedad de ambientes complejos y altamente dinámicos. Así mismo se espera que el líder dentro de estos equipos establezca, defina y sepa comunicar los objetivos del equipo y definir la estructura mediante la cual se lograrán estos objetivos. En un estudio colombiano (Toro, 2009) se ha evidenciado con investigaciones en 27 empresas colombianas y con más de 16.000 personas participantes, que el apoyo del jefe es una de las variables con menos favorabilidad en cuanto su percepción. Por lo que resulta primordial para las áreas de gestión humana encontrar prácticas de liderazgo que mejoren esos resultados.

Al respecto, existen muchas técnicas y estilos de liderazgo diferentes que pueden y han sido empleados para lograr los resultados esperados. Por ejemplo, uno de los estilos de liderazgo más populares es el de Liderazgo Transformacional, estilo en el que los líderes transformacionales actúan como un modelo a seguir entre los miembros del equipo al compartir ideas creativas y

conocimientos para facilitar el trabajo colaborativo y eficiente, entre muchos otros atributos (Choi, 2017).

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, no se enfoca en el desempeño individual, sino que ayuda a los miembros del equipo a trascender sus intereses personales y estar conectados con la misión y visión del grupo, destacando el poder y la identidad de lo colectivo y el valor del orden superior de los resultados que busca (Bass & Avolio, 1994). En tales circunstancias, las personas dentro del equipo están más inclinadas a cooperar entre sí creando un clima de colaboración dentro del equipo, lo que se refiere a percepciones compartidas de apoyo y la seguridad de la participación, ya que se promueve la comprensión de que se trabaja para lograr objetivos como grupo.

Los autores mencionados expresan que es probable que el liderazgo transformacional facilite la colaboración mediante la promoción de objetivos compartidos, así como la promoción de las estructuras que permiten a los miembros del equipo trabajar mejor entre ellos. Para ello, el líder vincula el trabajo del equipo con una visión convincente, ayuda a los miembros del equipo a trascender sus intereses personales y estar conectados con la misión y visión del grupo, facilitando que los miembros del equipo puedan relacionarse y encontrar un significado importante. En consecuencia, los integrantes del equipo van más allá de los objetivos personales y encuentran intereses mutuos en la tarea del grupo que, a su vez, los direcciona para apoyarse entre sí.

Un líder transformacional también facilita el clima colaborativo al crear un entorno en el que los miembros del equipo sienten que es seguro ofrecer sus aportes, manifestar sus ideas y opiniones, todas con sus perspectivas únicas. Ellos perciben favorablemente que específicamente, como parte de los comportamientos de estimulación intelectual, un líder

transformacional se enfoque en el desafío de las tareas mediante el replanteamiento de problemas y abordando situaciones familiares de nuevas maneras. Tales comportamientos estimulan a los miembros del equipo a desafiarse entre sí y ofrecer nuevas perspectivas que ayudan al equipo a convertirse en uno más creativo.

En particular, un líder transformacional presta atención a los individuos en cuanto las necesidades de los demás miembros para llegar a un logro y el crecimiento que ello implica, y trabaja en la creación de un entorno en el que los miembros del equipo reciben apoyo con sus perspectivas únicas, animándolos a compartir sus perspectivas como nuevas formas de ver el tema en cuestión. De esta forma, el liderazgo de equipos, la efectividad de los mismos, sus características, alcances, variaciones culturales son conceptos donde se entrelazan las teorías de la administración y las prácticas de gestión humana ya que el efecto del trabajo en equipo afecta el desempeño de las organizaciones en su aspecto más intrínseco: su productividad.

Algunos de los comportamientos de liderazgo transformacional evaluados en esta investigación se encuentran dentro del cuestionario multifactorial de liderazgo (Bass & Avolio, 2000). Igualmente se encuentran presentes dentro del Inventario IPL (Kouzes & Posner, 2003). Los primeros autores definen al liderazgo transformacional como un proceso que ocurre en la relación del líder con su colaborador, caracterizado por ser carismático, en tanto las personas de su equipo se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, ampliando las habilidades de los colaboradores; los inspira a través de desafíos y persuasión, brindando significado y entendimiento. Así mismo, el liderazgo transformacional considera a sus colaboradores individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass & Avolio, 1994). Específicamente, el líder transformacional muestra una preocupación personal por el bienestar de los demás; toma tiempo para que otros conozcan cuando han hecho un buen trabajo;

es fácilmente abordado y conversa con sus compañeros de trabajo y cultiva un sentido de trabajo en equipo, cohesión e inclusión. En esencia, la efectividad en el liderazgo transformacional se caracteriza por un enfoque en los procesos interpersonales al interactuar con los subordinados (Bass B. , 1999). Adicionalmente, en varios estudios se encontró que los estilos de liderazgo están significativamente relacionados positivamente con el desempeño de los empleados. Por ejemplo, en un estudio se encontró que el estilo transformacional puntúa más alto que el estilo de liderazgo transaccional (Rasool, Arfeen, Mothi, & Aslam, 2015). En otro estudio se determinó el impacto del estilo de liderazgo en las universidades (Munyeka & Ngirande, 2014). En cuanto a Latinoamérica, en Chile se realizó un estudio caracterizando el estilo del líder transformacional en empresas (Vega & Zavala, 2004), en Ecuador se elaboró un diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de las empresas agroindustriales, identificando alto impacto en el desempeño por parte del primero (Pesantez, 2015). Igualmente se realizó un diagnóstico del perfil del liderazgo transformacional en una empresa farmacéutica mexicana (Mendoza, 2005).

En el contexto colombiano, investigadores destacaron la importancia del liderazgo transformacional para asumir diversidad de problemas y retos del cambio organizacional en un contexto de gerencia universitaria (Pérez, Jiménez, & Romo, 2017). Otros investigadores realizaron un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia encontrando prácticas de liderazgo de este tipo tales como la motivación y el cuidado (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014). También se caracterizó el liderazgo transformacional en 72 organizaciones no gubernamentales de Antioquia encontrando facetas de este tipo de liderazgo (Pérez, Sepúlveda, & Arango, 2015). Otro autor caracterizó el liderazgo en el contexto organizacional encontrando predominante el liderazgo

transformacional y el transaccional (Rueda, 2016). Igualmente se estudiaron las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, resultado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada (Ortiz & Mendoza, 2007). Como contraste, también se estudió la relación entre el liderazgo transformacional de directivos y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada colombiana, sin encontrar una relación directa (Jiménez, 2014).

Las teorías de comportamiento organizacional incluyen en sus campos de análisis las conductas humanas dentro de las organizaciones, observando cómo la promoción y desarrollo de competencias grupales impactan directamente los resultados financieros. El liderazgo de los equipos de trabajo impacta necesariamente dicho desarrollo de competencias mediante las conductas específicas de los jefes en las empresas, por lo que es completamente pertinente revisar cuáles conductas facilitan más su aparición y mantenimiento, siendo este tema de interés especial para el desarrollo humano organizacional, ya que tanto a nivel global como en Colombia cada vez se es más consciente de comprender las características del trabajo en equipo. Esto último con el fin de favorecerlo y mejorarlo y en particular, lograr que la colaboración en los ambientes de trabajo cobre cada vez más relevancia. Un liderazgo efectivo se constituye en uno de los factores de éxito más relevantes para las organizaciones (Yukl, 2002). Por lo tanto, desarrollar tales comportamientos de liderazgo efectivo puede ser crucial y pertinente, y es en lo que esta investigación basa su viabilidad.

En las últimas dos décadas, el tiempo empleado por los gerentes y empleados en actividades de colaboración se ha incrementado en un 50% o más (Cross, Rebele, & Grant, 2016). En muchas empresas, las personas pasan alrededor del 80% de su tiempo en reuniones o

respondiendo a las solicitudes de sus colegas. El aumento en la demanda de información o asesoramiento, acceso a recursos o, a veces, la simple presencia en una reunión hace que el rendimiento se vea afectado. Ante esta situación, en la literatura se plantea que los líderes deben comenzar a gestionar la colaboración de manera más eficaz de dos formas: (i) mediante el mapeo de la oferta y la demanda (reconocimiento de fortalezas de sus empleados) en sus organizaciones y redistribuyendo el trabajo de manera más equitativa entre los empleados, e (ii) incentivando a las personas para que colaboren de manera más eficiente. En el presente estudio también se abordan unas dinámicas de trabajo colaborativo que pueden resultar de aporte en esta línea.

A un nivel global, dentro de las iniciativas para promover el trabajo colaborativo se encuentra el centro de proyectos colaborativos del iEARN (Network, 2019). Esta es una organización sin ánimo de lucro en la cual participan más de 27.000 escuelas y organizaciones en más de 125 países, y con más de 300 proyectos. Otra estrategia es la Comunidad de centros escolares de Europa (E-Twinning, 2019) en donde se propicia la interacción entre instituciones por medio de diversas estrategias soportadas en proyectos de colaboración, donde trabajan conjuntamente en proyectos que benefician a muchas personas a la vez. Así mismo, la Fundación Telefónica tiene un ejemplo de proyecto colaborativo con las Escuelas Amigas que promueven el acercamiento e intercambio cultural entre instituciones educativas de Latinoamérica y España a través de Internet, siendo muy importante el respeto y el conocimiento de otras culturas, a través del intercambio y el contacto directo con personas de otras latitudes mediante el trabajo colaborativo presencial y a distancia para descubrir realidades diferentes y afrontar retos comunes, asumiendo la diversidad de forma constructiva (Fundación-Telefónica, 2011). En México, por medio de la Red Escolar y con el objeto de apoyar el plan y programas de estudio vigentes de Educación Básica, se proponen Proyectos Colaborativos que apoyan diversos temas

del currículo e inició en 1996 como parte del Programa de Educación a Distancia de la Secretaría de Educación Pública de México (Muñoz, 2003).

En Colombia hay iniciativas que fomentan la colaboración (a través de las TICs) en variados contextos y niveles de educación. Al respecto se tienen propuestas de trabajo colaborativo puntuales, apoyándose en el desarrollo de procesos de investigación, intercambio cultural y el trabajo en equipo. Estas actividades facilitan el despliegue del potencial del trabajo colaborativo en diversos contextos educativos y son el resultado de la sumatoria de distintos agentes como profesores, gobierno, instituciones educativas y organizaciones. Un ejemplo de esto es la iniciativa denominada Proyectos Colaborativos (PC) que es apoyada por el Ministerio de Educación Nacional por medio del portal Colombia Aprende. Allí ellos definen un proyecto colaborativo (MEN, 2011).

También la Universidad Pontificia Bolivariana tiene una iniciativa donde se aprovecha el trabajo colaborativo (Digicampus, 2019) y es una herramienta importante que promueve la transferencia del conocimiento generado por la institución (es gestionado por el Grupo de investigación de Educación en Ambientes Virtuales). Mediante este sistema se articulan diversos agentes y usuarios del proceso educativo. Dentro de sus alcances dicha universidad propone nuevos proyectos de formación mediante un trabajo colaborativo permitiendo avanzar en la reflexión sobre posibles líneas de trabajo futuras.

Muchos investigadores y en diversos campos ahora reconocen que ninguna persona aisladamente puede aportar toda la experiencia necesaria para resolver problemas cada vez más complejos en las organizaciones; desde las universidades hasta los laboratorios y en otros entornos corporativos, las personas aportan mejor cuando se unen a los equipos. Las etapas del desarrollo del equipo requieren de la orientación y guía permanente del líder, desde las fases de

formación hasta llegar a la obtención de resultados y el desempeño esperado (Scholtes, Joiner, & Streibel, 2003). Si bien cada equipo puede experimentar estas etapas, diferenciándose uno de otro solo por la duración del tiempo de transición a través de dichas etapas, no todos los equipos tienen el mismo estilo de liderazgo utilizado para ayudar a crecer y moldearlos para que funcionen bien como equipos productivos. A menudo se encuentra que el fracaso de un equipo se relaciona con su liderazgo. Las causas del fracaso del equipo pueden residir no solo en la incapacidad de los miembros, sino también en su falla colectiva para coordinar y sincronizar sus contribuciones individuales (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Esto indica que una falta de adecuada en cuanto al liderazgo y la orientación pueden ser la causa raíz de la mayoría de las fallas del equipo relacionadas con el desempeño.

Muchos consultores organizacionales ofrecen variados modelos, análisis, coaching de equipos, algunos de ellos basados en la investigación en el campo y muchos otros basados solamente en su práctica empresarial. Por lo tanto, tener una evidencia de qué comportamientos de los líderes en las empresas favorece la efectividad de los equipos, puede brindar información relevante para la gerencia organizacional en nuestro medio y en especial en el contexto de instituciones de educación superior.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cómo se caracterizan y se relacionan entre sí prácticas de liderazgo transformacional, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales en empleados administrativos y académicos de una universidad privada de Bogotá?

Derivado de este problema de investigación y con base en el alcance de la presente investigación se han definido las siguientes hipótesis:

Hipótesis

H1: Las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las dinámicas de trabajo colaborativo. Ho: Las prácticas de liderazgo transformacional no están relacionadas con las dinámicas de trabajo colaborativo

H2: Las prácticas de liderazgo transformacional están relacionadas con las dinámicas de las relaciones interpersonales. Ho: Las prácticas de liderazgo transformacional no están relacionadas con las dinámicas de las relaciones interpersonales

H3: Las relaciones interpersonales se encuentran relacionadas con el trabajo colaborativo. Ho: Las relaciones interpersonales no se encuentran relacionadas con el trabajo colaborativo

Objetivos

Objetivo General

Identificar cómo se caracterizan y se relacionan entre sí ciertas prácticas de liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en empleados administrativos y académicos de una universidad privada de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.
- Conocer la relación que existe entre las prácticas de liderazgo transformacional y el trabajo colaborativo; la relación entre dichas prácticas y las relaciones interpersonales y la relación entre las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo.

Estado del Arte sobre el Liderazgo y su Relación con el Trabajo Colaborativo y las Relaciones Interpersonales

El propósito de esta sección es el de establecer el estado del arte, respecto a la relación que existe en las prácticas de liderazgo (conductas de los jefes en el contexto organizacional) con el trabajo colaborativo y relaciones interpersonales de los equipos de trabajo que dirigen. Para ello se señalan y discuten las tendencias generales respecto de los problemas abordados, los propósitos trazados, los marcos de referencias o conceptos utilizados, los tipos de estudio desarrollados, los sujetos abordados, los instrumentos utilizados, las categorías de análisis usadas y los principales hallazgos encontrados.

Respecto de los problemas abordados hay una tendencia a tomar como tema de investigación el liderazgo, en relación con prácticas de los líderes que facilitan dinámicas y procesos organizacionales tales como la confianza (Giraldo, 2018), la motivación (Hoyos, 2016), conductas de ciudadanía organizacional (Tobar, 2016), el éxito de proyectos de IT (Kaminsky, 2012), comunicación y colaboración (Rice, 2010), coordinación del trabajo (Gittell J. , 2006), compromiso de los empleados (Singh, 2015), percepción de soporte organizacional (Hyatt, 2013), así como el efecto del liderazgo en distintos grupos poblacionales tales como docentes (Ochieng, 2014), personas de staff médico (Deveau, 2016), enfermeras (Gittell J. , 2008) y personal de hotelería (Singh, 2015). También hay propuestas de modelos teóricos sobre el liderazgo, entre ellos liderazgo y metodología Lean (Goodridge, 2015), y un modelo integrativo de conductas de liderazgo (Behrendt, 2017). Otra tendencia de investigación es la influencia de las relaciones interpersonales en la efectividad de los equipos de trabajo (Toro, 2009; Gittell J. , 2008), el liderazgo y la colaboración interprofesional (Willumsen, 2006), y la comunicación como centro de la colaboración en el trabajo (Suter, 2009).

En relación con los propósitos trazados están investigar cuales son los efectos de prácticas de liderazgo que facilitan la confianza (Giraldo, 2018), los estilos de liderazgo y su efecto en la motivación (Hoyos, 2016), la mediación del compromiso afectivo de jefes en la forma como impactan las conductas de ciudadanía organizacional (Tobar, 2016), qué habilidades blandas de los líderes afectan positivamente los resultados de los proyectos tecnológicos (Kaminsky, 2012), qué efectos tiene el liderazgo transformacional en el clima laboral (Deveau, 2016), cómo la práctica de liderazgo transformacional (modelo de Kouzes y Posner) conocida como alentar el corazón contribuye a fortalecer la percepción de soporte organizacional (Hyatt, 2013), qué tipo de conductas de liderazgo son funcionales en los equipos (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006), qué prácticas de liderazgo con comunes en un ambiente universitario (Gebremariam, 2014), cuál es el impacto que tienen los líderes en aspectos como la motivación, colaboración, ética, compromiso e inteligencia emocional de sus colaboradores (Padilla & Quintana, 2012), porqué las relaciones interpersonales son importantes para la colaboración entre los miembros de equipos de trabajo (Gittell J. , 2006), cómo la coordinación de las relaciones puede mejorar la satisfacción laboral (Gittell J. , 2008), cómo un grupo de líderes facilitó la colaboración (Willumsen, 2006), y comprender cuales son las competencias más relevantes que facilitan la colaboración en el trabajo (Suter, 2009).

En lo que corresponde a los marco de referencias o conceptos utilizados, la mayoría de los estudios hacen una revisión general sobre el liderazgo (García, 2015), los tipos de liderazgo y teorías de la motivación (Hoyos, 2016), el liderazgo transformacional (Pérez, Sepúlveda, & Arango, 2015; Sadeghi & Zaidatol, 2012; Jiménez, 2014), clima organizacional y liderazgo (Pereira, 2012), prácticas de gestión humana (Tobar, 2016), aplicación del modelo PMBOK a prácticas de liderazgo (Kaminsky, 2012), aplicación del modelo LEAN a prácticas de liderazgo

(Goodridge, 2015) y prácticas de liderazgo en general (Hyatt, 2013; Giraldo, 2018; Deveau, 2016; Kaminsky, 2012)

El tipo de estudio más frecuente fue el descriptivo, con el que se pretendía dar a conocer, evaluar, identificar, explicar el impacto del liderazgo en diversas variables organizacionales tales como el compromiso afectivo, la motivación, el engagement, y las relaciones positivas entre empleados (Giraldo, 2018; Hoyos, 2016; García, 2015; Kaminsky, 2012; Deveau, 2016).

La tendencia en el abordaje de los sujetos fue principalmente personal empleado de hospitales (Rice, 2010), empresas manufactureras (Giraldo, 2018), administradores (Hoyos, 2016), jefes de empresas (Tobar, 2016) y docentes (Ochieng, 2014) y docentes (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016; Furguerle & Gratero, 2010; García, 2015; Munyeka & Ngirande, 2014).

Los instrumentos principalmente utilizados fueron las entrevistas, el estudio mediante cuestionarios y pruebas diseñadas especialmente, así como baterías de tests comercialmente disponibles (Giraldo, 2018; Hoyos, 2016; Tobar, 2016; Kaminsky, 2012; Hyatt, 2013; Goodridge, 2015; Singh, 2015; Rice, 2010).

En relación con las categorías de análisis usadas están las prácticas de liderazgo en las investigaciones (Giraldo, 2018; Hyatt, 2013; Kaminsky, 2012; Goodridge, 2015). Otra categoría se refiere al estilo de liderazgo transformacional (Hoyos, 2016; Hyatt, 2013; Gebremariam, 2014).

Finalmente, respecto de los principales hallazgos encontrados se tiene que las prácticas de los líderes, en la medida que son facilitadoras, mediadoras, positivas, tienen efectos importantes de las dinámicas de los equipos en tanto su motivación, en la confianza, la socialización, el involucrar positivamente aspectos familiares, lo que facilita la colaboración y la creación de

ambientes laborales tranquilos, permitiendo espacios donde la escucha e incluso el buen humor son apreciados (Giraldo, 2018). Es muy evidente que el estilo de liderazgo es determinante en estas dinámicas organizacionales y en la afectación personal, dado que, por ejemplo, por oposición, un estilo de liderazgo autocrático busca ante todo el cumplimiento efectivo de las metas y logros dejando de lado aspectos relacionados con las emociones. Un importante hallazgo es que el estilo de liderazgo depende de las condiciones motivaciones y decisiones de cada persona (Hoyos, 2016). Así mismo en cuanto a la percepción de los empleados al respecto de estas prácticas, se evidencia que en la medida que hay calidad y cobertura para las personas, se mejora su vinculación afectiva y se generan comportamientos favorables para la misma organización (Tobar, 2016). De igual manera las prácticas de liderazgo son de impacto para la vida organizacional ya que en la revisión de la literatura sobre el liderazgo siempre hay evidencias de un efecto, negativo o positivo (García, 2015). Incluso en otro estudio se muestra como las habilidades blandas positivas de los líderes (escuchar, aprender de los errores, comunicar abundantemente, ser mediadores, aprender sobre administración del cambio, delegar adecuadamente) tienen un efecto benéfico en proyectos de tecnología donde aparentemente el elemento fuerte son las habilidades técnicas (Kaminsky, 2012).

En cuanto a la influencia de las prácticas de liderazgo y su efecto en el clima laboral los estudios indican que el liderazgo transformacional tiene un efecto fortalecedor en el clima de la organización siendo incluso más importante que las acciones mismas que tiene el área de gestión humana (Pereira, 2012; Gebremariam, 2014). Otros estudios coinciden en lo mismo: el estilo del liderazgo afecta la satisfacción laboral del staff (Deveau, 2016). Así mismo se menciona que la percepción positiva del apoyo organizacional está mediada por las conductas positivas de los líderes (Hyatt, 2013). La efectividad del equipo también es afectada por las

prácticas de liderazgo en cuanto a comportamientos centrados en la persona que se relacionaron con la efectividad percibida del equipo y la productividad y cómo el empoderamiento facilitado por los líderes enriquece el aprendizaje del equipo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). En la misma línea la democratización en el estilo de liderazgo incide positivamente en el compromiso de los empleados (Singh, 2015). Adicionalmente los resultados de otro estudio muestran que existe una fuerte relación entre el comportamiento del líder en cuanto a las actitudes relacionadas con influenciar, motivar, mantener relaciones efectivas y toma de decisiones y el impacto en los equipos de trabajo (Padilla & Quintana, 2012).

En cuanto a liderazgo y metodologías de mejoramiento se refiere, un estudio muestra cómo el modelo Lean ayuda a alinear los equipos de trabajo, mejora la calidad y la administración del cambio, ayuda a hacer conciencia en los líderes en cuanto al efecto de los estilos de liderazgo, demandando altos niveles de confianza y compromiso de los líderes, así como promueve el uso de mediciones y datos efectivamente, permitiendo finalmente el establecimiento de una cultura de aprendizaje en los equipos (Goodridge, 2015).

Con referencia al efecto de las prácticas de los líderes en las relaciones interpersonales en los equipos, en un estudio se evidenció que comportamientos de parte de los líderes tales como compartir las metas, el conocimiento y ofrecer mutuo respeto lograba que los miembros de los equipos mejoraran sus conexiones personales, fortaleciendo su identidad colectiva para vincularse en acciones de colaboración (Gittell J. , 2006). En la misma línea de coordinar las relaciones entre los miembros de equipos de trabajo se muestra cómo esta variable tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral (Gittell J. , 2008). Igualmente, hay evidencia de como los procesos de liderazgo y colaboración están entrelazados (Willumsen, 2006).

La revisión realizada por lo tanto permite reflexionar acerca de la importancia de identificar y estudiar estilos de liderazgo en el contexto de la educación superior, ya que no se encuentran muchas investigaciones desarrolladas en este contexto en especial, y en particular teniendo en cuenta condiciones económicas en los países como las presentes, que demandan estrategias efectivas en cuanto mejoramiento de la calidad, cobertura, ofreciendo alternativas viables de financiación, que implica compromiso y participación de todos los actores interesados, y en especial, de un líder al frente de dichos procesos. La importancia de esta investigación radica en que permite hacer algunas inferencias sobre posibles áreas de intervención, formación y gestión para líderes y sus equipos de trabajo, que se puedan desarrollar e implementar con el propósito de mejorar las competencias y gestión que tengan los directivos de las diferentes organizaciones y en especial de las unidades académicas de las instituciones de educación superior.

La presente investigación pretende aportar en la línea algunas investigaciones que se enfocan en explorar los recursos relacionados con el liderazgo del equipo, aportando investigaciones sobre el desempeño de equipos de trabajo (Kouzes & Posner, 2003; Bass B. , 1999; Hackman J. , 2002). En cuanto a la investigación colombiana, pretende aportar en la línea de quienes aportaron caracterizando el liderazgo transformacional tanto en empresas como en instituciones de educación superior (Pérez, Jiménez, & Romo, 2017; Toro, 2009).

La importancia del presente estudio también radica en que aporta a la línea de investigación relacionada con los grupos humanos en las empresas, que siempre han sido centro del interés e investigación en la administración moderna, y más ahora en la que las organizaciones se ven enfrentadas a retos donde el comportamiento organizacional merece ser analizado con datos, sobre todo ante la proliferación de consultorías empíricas e intervenciones en las empresas sin un

suficiente fundamento científico. Esta investigación aborda por lo tanto el efecto que ciertas conductas de liderazgo pueden tener en las dinámicas de los equipos de trabajo.

El presente estudio pretende en particular recopilar evidencia que permita identificar cuáles son esas conductas expresadas en prácticas de liderazgo transformacional que pueden ayudar a la efectividad de los equipos de trabajo. En especial si ese estilo de liderazgo tiene una influencia significativa tal como se plantea en el marco de referencias conceptuales. Por ejemplo, cómo impacta en las dinámicas grupales en el trabajo el hecho de ser receptivo a nuevas ideas, el hacer reconocimiento al interior del grupo, la comunicación de decisiones, el facilitar una visión compartida, el trato equitativo, el apoyo cuando se cometen fallas, la retroalimentación positiva, así como si de alguna manera las relaciones entre los miembros del equipo se ven afectadas y facilita o no la confianza, la capacidad de escucha, y contribuye a la resolución de conflictos. De esta manera, en el presente estudio se pretende identificar el impacto del liderazgo en el desempeño del equipo evaluándolo a través de la lente de diferentes estilos de liderazgo y apoyándose en la idea del liderazgo transformacional. Se enfoca en especial en variables que son manejables a través de las intervenciones organizativas, y señala a los responsables de la toma de decisiones organizativas las oportunidades viables para fomentar los comportamientos de liderazgo centrados en la persona. También, con base en los hallazgos, delinea explícitamente las recomendaciones prácticas para facilitar el liderazgo transformacional que incluyen la selección y promoción de líderes, la capacitación de líderes y el diseño del contexto de trabajo de los líderes, intentando contribuir a la efectividad y el éxito de los esfuerzos organizativos en este sentido. Comprender qué crea un nivel sostenido de trabajo colaborativo puede promover una mejor comprensión de lo que fomenta la participación en un nivel de rendimiento óptimo (por ejemplo, en el desempeño grupal y organizacional). Por lo tanto, el presente trabajo investiga si

los líderes transformacionales pueden afectar el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales de los colaboradores a través de la forma en que se relacionan y orienta a sus grupos de trabajo. Estas relaciones serán evaluadas mediante los resultados de un estudio en el que los participantes expresan sus percepciones al respecto de su líder y de su unidad donde trabajan. Sobre la base de las conexiones empíricas y teóricas existentes discutidas, se proponen los análisis en los que ciertas dinámicas de equipos median parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Además, para probar adecuadamente las hipótesis 1, 2 y 3, se compararán los efectos del estilo de liderazgo transformacional en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales, así como la relación entre estas dos últimas. Contrastando las correlaciones entre estas tres variables se determinará si los líderes transformacionales pueden influir en sus colaboradores influenciando favorablemente las rutinas diarias mediante la promoción de un entorno positivo con valores humanistas.

Marco de Referencias Conceptuales

Sobre el Liderazgo en las Organizaciones

Dada la importancia de los equipos de trabajo en la realización de tareas complejas dentro de las organizaciones, la investigación sobre el liderazgo ha examinado a fondo el papel crucial de los líderes de equipos para mejorar su funcionamiento. La literatura sobre liderazgo de equipos ha identificado una variedad de comportamientos del líder que promueven el desempeño del equipo, entre los cuales el liderazgo directivo y el liderazgo participativo ha inspirado el mayor interés académico dado que estos dos estilos reflejan el aspecto orientado a la tarea versus al orientado a las personas.

El liderazgo directivo se refiere a comportamientos encaminados a proporcionar estructura psicológica a sus subordinados, tales como dar orientación específica y aclarar políticas, reglas y

procedimientos, mientras que el liderazgo participativo manifiesta conductas dirigidas hacia el fomento de la influencia del equipo en la toma de decisiones y las operaciones de las unidades de trabajo, así como consultar con el equipo y tener en cuenta sus opiniones al tomar decisiones importantes (House, 1996). Varios estudios han comparado el liderazgo directivo y participativo en términos de los resultados del equipo en cuanto efectividad, rendimiento, dominio de la tarea y proactividad (Martin, Liao, & Campbell, 2013). De acuerdo con estos autores la efectividad del equipo es una dimensión importante del equipo, definida como la medida en que un equipo podría mantenerse al día con el calendario de trabajo de la tarea, su finalización y el cumplimiento de la misión en general. Los líderes directivos les dan a sus equipos instrucciones claras para ayudarles a establecer reglas claras, lo que ayuda a precisar los deberes y tareas de los miembros del equipo en el logro de los objetivos. Los equipos dirigidos por líderes directivos establecen procesos rutinarios y comparten estructuras cognitivas más fácilmente (Lorinkova, Pearsall, & Sims, 2013). Según los autores, la dirección específica en la claridad de los objetivos de trabajo, procedimientos de trabajo concretos y el monitoreo frecuente por parte de los líderes produce un sentido de obligación, reglas y responsabilidades entre los miembros del equipo, que a su vez mejora la eficiencia (por ejemplo, los miembros del equipo completan las tareas a tiempo y cumplen sus obligaciones). Sin embargo, esta forma de presión social también podría socavar la creatividad del equipo. La creatividad del equipo de alto nivel siempre requiere autonomía y apoyo de los líderes, así como la voluntad de tomar la iniciativa para resolver problemas y completar tareas de trabajo (Amabile, 1997). Los autores concluyen diciendo que los líderes directivos parecerían que crean las condiciones opuestas. En contraste, los equipos liderados por líderes participativos trabajan y toman decisiones juntos; el líder y los miembros

del equipo pasan tiempo desarrollando interacciones interpersonales positivas caracterizadas por la autonomía, colaboración, y apertura (Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999).

El liderazgo participativo anima a los miembros del equipo a trabajar de manera innovadora ofreciendo ideas y soluciones creativas y permitiendo suficiente tiempo y espacio para tener la mejor decisión. Estudios previos han sugerido que el liderazgo participativo puede mejorar el empoderamiento psicológico de los miembros de los equipos (Conger & Kanungo, 1988).

Desde hace unos años, muchas empresas se esfuerzan por cultivar en sus empleados estados psicológicos positivos para facilitar comportamientos que los prepare para la adaptabilidad y resiliencia en tiempos de cambio. Los líderes participativos son aquellos que proactivamente y continuamente desarrollan prácticas y recursos organizacionales que promueven resultados saludables en los individuos y en los equipos lo que, a su vez, conducen a la efectividad organizacional. Los líderes tienen la oportunidad de proporcionar visión, brindar comunicaciones inspiradoras, ayudar a sus colaboradores para considerar diversas perspectivas, y proporcionar soporte y reconocimiento. Algunas investigaciones sugieren que las interacciones positivas mediadas por el afecto, y con emociones específicas, puede extenderse e impactar el modo de pensar de los demás miembros del equipo y ampliar sus posibilidades de acción (Fredrickson, 2001). Es evidente por lo tanto que los líderes tienen una importante influencia sobre el bienestar afectivo de sus colaboradores.

Existen estudios que han examinado la relación entre el liderazgo y los diferentes resultados tanto a nivel individual como organizacional (Ojokuku, Odetayo, & Sajuyigbe, 2012). El interés en el impacto del liderazgo se debe a la importancia que un líder tiene en una organización. El rol del líder es guiar, motivar y alentar a sus colaboradores a que se desempeñen de manera eficiente para lograr los objetivos y metas de la organización. En consecuencia, se cree que el

estilo de liderazgo en una empresa ejerce una gran influencia en la estructura, la estrategia y el bienestar de la misma.

El presente trabajo asume y estudia el concepto del liderazgo transformacional en cuanto permite y facilita ciertos tipos de comportamientos positivos en la organización: la colaboración, la comunicación, la resolución de conflictos y el apoyo en general a los equipos de trabajo entre otros.

En una etapa inicial de formación, un equipo es compuesto por un número de individuos relativamente independientes que tienen sus propias necesidades, metas, y resultados esperados que motivan su comportamiento (Van Velsor & McCauley, 2004). Los procesos de liderazgo pueden ayudar a alinear estos individuos, sus necesidades, objetivos y resultados esperados en todos ellos, dado que se cree que la creación de alineación es una importante tarea del líder. En un estudio se afirma que en lugar de un conjunto de identidades individuales independientes (y posiblemente desalineadas), el liderazgo transformacional facilita la motivación y estimula la capacidad de concebir soluciones por ellos mismos en términos colectivos, lo que permite la identificación de las necesidades, objetivos colectivos y resultados esperados del equipo (Ellemers, de Gilder, & Haslam, 2004).

La creación de una identidad social colectiva (es decir, basada en equipos) sirve como un potente recurso de liderazgo para el posterior desempeño. Esta identificación con el equipo en lugar de lo individual permite que surjan diferentes formas de liderazgo y crea para las personas posibilidades adicionales para participar. Se ha sugerido que también es un recurso para desarrollar el capital social del equipo (Day, 2000). A diferencia del capital humano, en el que el foco está puesto en desarrollar conocimientos, habilidades y habilidades individuales, el énfasis en el capital social está en construir relaciones en red entre individuos que mejoran la

cooperación y el intercambio de recursos (por ejemplo, conectividad). De esta forma el capital social es un recurso que agrega valor a los equipos y organizaciones.

Las revisiones sobre el liderazgo en los equipos se han centrado casi exclusivamente en la perspectiva tradicional del liderazgo como aporte a un equipo, centrándose por ejemplo en la importancia del liderazgo funcional en los equipos (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Desde esta perspectiva, los líderes de equipos efectivos son aquellos individuos que asumen cualquier función de rol que se requiere en el equipo. Por lo tanto, la responsabilidad principal de un líder es determinar qué funciones faltan o no se están manejando adecuadamente en el equipo y hacerlo. De esta manera, se puede ver cómo una perspectiva común o tradicional sobre el liderazgo de equipo enfatiza las contribuciones de un líder individual en los procesos y resultados del grupo. Más recientemente, considerando el tema de los grupos y las organizaciones, se ha examinado el tema de la interfaz de los procesos de liderazgo y equipo (Zaccaro & Klimoski, 2002). Al definir el término interfaz, los autores señalan que esto se refiere a las diversas formas en que los procesos de liderazgo y equipo se entrelazan para influir en el desempeño colectivo.

En un nivel más básico, esto puede referirse a cómo los procesos de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo o cómo los procesos de equipo influyen en la eficacia del líder. Sin embargo, en un nivel superior, el liderazgo y los procesos de equipo pueden afectarse entre sí y verse afectados por el desempeño previo del equipo. Como es mencionado por los autores, en un nivel de análisis aún más complejo los procesos de liderazgo y de equipo pueden estar integrados de manera indisoluble de modo que los límites de cada conjunto de procesos se vuelvan bastante confusos. Igualmente, cuando el liderazgo se ve como una propiedad de todos, en oposición a la propiedad exclusiva de los individuos, la efectividad en el liderazgo se convierte más en un

producto de esas conexiones o relaciones entre las partes, que el resultado de cualquier parte de ese sistema (como el líder) (O'Connor & Quinn, 2004).

El liderazgo explica más la variación en el desempeño de los equipos de trabajo que muchas otras variables (Ivancevich & Matteson, 2002). Se han sugerido algunas definiciones alternativas de liderazgo como: un proceso de grupo, una combinación de rasgos especiales o características que poseen algunos individuos, un acto o comportamiento que los líderes hacen para lograr un cambio en un grupo, la relación de poder que existe entre los líderes y los colaboradores, una transformación de proceso que mueve a los miembros del equipo a lograr más de lo que generalmente se espera de ellos, y las capacidades (conocimiento y habilidades) que hacen el liderazgo efectivo posible (Bass B. , 1990).

Los estudios sobre recursos humanos y liderazgo muestran que estos factores afectan las situaciones que los empleados experimentan en el lugar de trabajo y el contexto social de la organización. Diferentes prácticas de recursos humanos y prácticas de liderazgo fomentan diferentes climas organizacionales, que conducen a diferentes comportamientos y actitudes por parte de los empleados. De esta manera, el contexto social produce o inhibe comportamientos. La literatura sobre clima organizacional también sugiere que éste tiene un papel mediador en la relación entre recursos humanos y el desempeño (Bass & Avolio, 1994; Becerra, 2006; De Jong & Bruch, 2013).

En estudios colombianos se muestran diversas relaciones entre el liderazgo y el clima organizacional (Toro, 2009). En su investigación en empresas colombianas se evidencia que la influencia que ejercen los jefes tienen un efecto muy importante en los resultados de clima organizacional.

En la literatura revisada, el clima psicológico es un concepto clave. En un estudio se evidencia que el clima laboral está relacionado con las percepciones individuales y los significados atribuidos al ambiente laboral (Parker, y otros, 2003). Según los autores este se basa en la experimentación y el significado dado a lo que se ve y a los eventos experimentados. Los empleados atribuyen diferentes significados a los estímulos recibidos de acuerdo con su estructura del conocimiento y sus características de procesamiento de la información, que luego conduce a diferentes respuestas de actitud y comportamiento. Las percepciones que contribuyen al clima psicológico están claramente relacionadas con el apoyo brindado por los líderes, en la medida en que se consideran flexibles, brindan apoyo, ayudan en la clarificación de roles, ofrecen la oportunidad para que los empleados se expresen, facilitan el reconocimiento y dan claridad sobre contribución que pueden hacer a la organización (Brown & Leigh, 1996).

En este sentido se afirma que el clima psicológico que experimente un equipo se puede considerar en términos de seguridad psicológica y / o importancia del ambiente laboral, los cuales están claramente relacionados con el significado de las prácticas de liderazgo y las prácticas de recursos humanos dentro de la organización (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009). En un contexto organizativo, los significados incluyen contenidos tales como objetivos, expectativas, comportamientos relacionados con el trabajo y actividades de desempeño que se esperan, apoyan y son recompensados por los líderes.

El clima organizacional y el clima psicológico son conceptos distintos. El primero es el resultado de lo que se experimenta dentro de la organización, y refleja las creencias compartidas entre los empleados que dan sentido y significado al ambiente en la organización. Al respecto se comenta en un estudio que el clima está relacionado con las prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas, con respecto a lo que es importante, esperado y recompensado. Según los

autores, se basa en la interacción de procesos entre los empleados y en la percepción compartida resultante de ellos (Dickson, Hanges, & Resick, 2006). Es estable a lo largo del tiempo y puede integrarse en unidades organizativas formales, tales como departamentos. El clima organizacional es, por lo tanto, un poderoso mecanismo social, ya que modela la forma en que los individuos construyen el significado de la realidad de su organización.

Los comportamientos de los líderes fomentan el compromiso de sus subordinados e impulsan el clima de confianza entre ellos (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Se demuestra así que el liderazgo transformacional tiene una influencia sobre los resultados organizacionales, a través de comportamientos de los empleados, actitudes y actuación, en particular, las dimensiones del liderazgo transformacional, tales como servir como un rol modelo y fomentar una visión articulada al comunicar expectativas. Dichos autores concluyen diciendo que la estimulación y el apoyo individualizado dan forma al contexto social en el que trabajan los empleados, contribuyendo así a mejorar el rendimiento.

Con respecto al liderazgo y su efecto en el clima organizacional, en un estudio se menciona que los empleados están generalmente de acuerdo con el hecho de que sus superiores demuestren un estilo transformacional (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). Los autores sugieren que teniendo en cuenta las dimensiones con las que los empleados están más de acuerdo, se puede suponer que, en general, los líderes son mejor calificados cuando tratan de: (i) promover un espíritu de grupo, fomentando la identificación con la unidad de trabajo y promoviendo una identidad colectiva entre los empleados; (ii) comunicar las expectativas y así buscar mejorar la sentimiento de autoeficacia de los empleados; y (iii) actuar como un modelo de comportamiento, evidenciando las conductas que se desean y apuntan a los objetivos organizacionales. Los autores concluyen que, utilizando estos mecanismos, los líderes logran promover una identidad colectiva

entre los empleados, minimizando así el impacto de sus características personales en sus decisiones. En otro estudio se mostró que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con el clima organizacional, el comportamiento de la ciudadanía organizacional y el desempeño de los empleados (Get, 2018). Hallazgos similares revelaron una influencia inequívoca de los estilos de liderazgo transformacional sobre las dimensiones del clima organizacional (Shanker & Sayeed, 2012).

Hay un concepto novedoso relacionado y es el de clima laboral transformacional. Este tipo de clima surge cuando los empleados de una organización perciben que sus líderes muestran niveles similares de conductas de liderazgo transformacional (De Jong & Bruch, 2013). Al respecto, se argumentó que los climas transformacionales existen y difieren entre las organizaciones (Walter & Bruch, 2010). Más específicamente, los autores demostraron que las organizaciones con climas transformacionales más fuertes tienen más éxito en dar energía a sus empleados para que persigan objetivos organizacionales que las organizaciones con climas transformacionales más débiles. Finalmente, los autores argumentan que, dado que es probable que las organizaciones atraigan, seleccionen y retengan tipos específicos de líderes y luego los expongan a experiencias e influencias sociales similares, se puede esperar que los comportamientos de los líderes de la misma organización son bastante similares entre sí, en comparación con los de otras organizaciones.

En cuanto al liderazgo en las instituciones de educación, es uno de los principales factores que afectan el desempeño (Gemechis & Ayalew, 2010). Estos autores describen que, en el mundo de la economía basada en el conocimiento, las universidades son reconocidas como factores importantes en el crecimiento económico y el desarrollo. Del mismo modo, el objetivo de la educación superior es desarrollar recursos humanos altamente calificados, motivados e

innovadores y producir y transferir conocimientos avanzados y relevantes para desarrollo socioeconómico y reducción de la pobreza. Para lograr esta meta, las instituciones de educación superior necesitan tener un liderazgo efectivo. En países en desarrollo como el nuestro, donde se espera que las universidades aborden problemas sociales multifacéticos, es muy importante estudiar la eficacia del liderazgo de estas instituciones. Contrariamente a lo esperado, se informó que la mayor parte de la gestión de la educación y el sistema de liderazgo no estaban en el nivel requerido (MOE, 2010).

En el contexto colombiano, se han estudiado los resultados de una investigación donde se evalúa la efectividad del liderazgo transformacional para determinar cuál estilo de liderazgo proporciona los mejores principios y estructura para el desarrollo y desempeño del equipo en contexto universitario (Pérez, Jiménez, & Romo, 2017). En dicha investigación, se utilizaron las teorías del Liderazgo Transformacional y la gerencia en las instituciones de educación superior, el juicio de expertos, y la aplicación del formulario Inventario de Prácticas del Liderazgo (Kouzes & Posner, 2003). Con estas herramientas, se logró validar la necesidad de utilizar el Liderazgo Transformacional en el proceso de la gerencia universitaria. Los autores validaron mediante juicio de expertos que la gerencia universitaria requiere de líderes que faciliten y potencien procesos de adaptación al cambio y la transformación exigida en la universidad en el actual contexto global, es decir, encontraron que las características de un líder como lo propone el modelo Kouzes y Posner tiene el potencial de generar los impactos esperados por ellos.

En cuanto a temas de salud en las empresas, se determinó en una investigación de contexto educativo, que el estilo de liderazgo transformacional estaba estrechamente relacionado con un entorno saludable, mientras que el estilo de liderazgo transaccional se correlacionaba negativamente con la salud organizacional (Toprak, Inandi, & Colak, 2015). En dicho estudio, la

consideración individual, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y las subdimensiones de estimulación intelectual resultan eficaces en la formación de la salud organizacional.

Igualmente en el contexto de instituciones de educación superior, se encontró que una combinación de estilo de liderazgo transformacional y transaccional, o un estilo de liderazgo de rango completo, es eficaz y es más probable que sea utilizada por los líderes (Ryan, LaVar, & Jerlando, 2017). Así mismo se investigó sobre las prácticas de liderazgo en el contexto universitario, enfocándose en los marcos de referencia del liderazgo transformacional y transicional (Aguirre & Martinez, 2002).

Otras investigaciones han estudiado los efectos del liderazgo transformacional en la reestructuración escolar y sus hallazgos respaldan la creencia de que contribuye en gran medida a la mejora general de la escuela (Leithwood, 1994). Así mismo, un grupo de autores indicó que había una correlación entre el liderazgo transformacional y los elementos de apoyo y compromiso con el clima de una institución educativa (McCarley, Peters, & Decman, 2016). Otros investigadores demostraron que liderazgo transformacional tuvo efectos adicionales significativos comparado con el liderazgo transaccional en la predicción de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el comportamiento de la ciudadanía organizacional (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). Finalmente, la evidencia sugiere que, en las instituciones educativas efectivas, las estructuras institucionales burocráticas y mecanicistas están generalmente dando paso a modos humanistas y participativos de comportamiento organizacional que resultan, en parte, de la práctica del liderazgo transformador (Evans, 1996).

Liderazgo Transformacional

En los últimos años, el marco de liderazgo transformacional ha llamado mucho la atención. En relación con esto, se ha sugerido que los líderes transformacionales afectan fuertemente no solo a individuos y el desempeño organizacional, sino también la cohesión grupal y las creencias y valores de los empleados (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004). Tales líderes están cerca de sus subordinados y los motivan más allá de los beneficios materiales, además de que ellos también tienen la influencia y poder para cambiar los valores, creencias y actitudes de sus subordinados para motivarlos a ir más allá de lo que se espera (Rubin, Munz, & Bommer, 2005). Diversos autores (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Judge & Bono, 2000) concuerdan en que esto se logra mediante la articulación de una visión de futuro de la organización, asegurando un modelo operativo consistente con esta visión, fomentando un enfoque en los objetivos y mostrando consideración individual para los empleados.

Hay varios enfoques de liderazgo transformacional. Dos de ellos son: (i) el modelo de liderazgo de rango completo de Bass y Avolio, y (ii) el modelo de liderazgo transformacional según Kouzes y Posner. El liderazgo transformacional de rango completo de Bass y Avolio se compone de ciertos atributos que tiene este tipo de líder: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente entre otros (Sadeghi & Zaidatol, 2012). El liderazgo transformacional de Kouzes y Posner consiste en 5 dimensiones que han denominado: modelar el camino, inspirar la visión compartida, desafiar el proceso, permitir que otros actúen y alentar el corazón de los miembros del equipo (Kouzes & Posner, 2007). Los autores llamaron a este modelo liderazgo transformacional y lo definen en esas cinco prácticas de modelo de liderazgo ejemplar. Este

modelo continúa confirmando su efectividad como una manera comprensible basada en la evidencia para obtener resultados organizacionales relevantes.

Además, el modelo simplifica el concepto abstracto de liderazgo en habilidades que pueden ser enseñadas y aprendidas por aquellos que quieren ser líderes efectivos. El trabajo de Kouzes y Posner es ampliamente respetado y es aplicado en los negocios y la educación, y podría proporcionar una base para el marco de las prácticas de liderazgo en las organizaciones en general (Goewey, 2012). Del mismo modo, al respecto del liderazgo en las instituciones educativas, algunos autores declararon que el modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner, que se basa en años de investigación empírica, incluye una serie de cualidades que se deben poseer y prácticas que deben aplicarse para proporcionar al director de una escuela y en cada escuela una guía práctica sobre cómo liderar y cómo en situaciones difíciles (Abu-Tineh, A. M., & Omary, 2009). Los autores concluyen que el modelo de desafío de liderazgo proporciona a los líderes escolares las cualidades para convertirse en buenos líderes y permitirles mejorar las escuelas públicas.

Modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner. Los autores de este modelo de liderazgo transformacional se basan en cinco roles interrelacionados: (i) modelar el camino, (ii) inspirar la visión compartida, (iii) desafiar el proceso, (iv) permitir que otros actúen y (v) alentar el corazón de los miembros del grupo. Se da a continuación una breve descripción de cada componente de la práctica de liderazgo (Kouzes & Posner, 2007). De acuerdo con los autores, cada rol está definido así: (i) modelar el camino se refiere a establecer el ejemplo al aclarar los valores y alinear las acciones con los valores compartidos. Como lo explican los autores, un líder que aplica los valores compartidos con integridad, comprende las creencias, valores, principios y estándares profundamente arraigados de los integrantes del equipo, asegura un acuerdo

fundamental sobre un conjunto de valores, solicita retroalimentación sobre el impacto de sus acciones en el desempeño del equipo, y se comunica de una manera que representa fidedignamente quién es él / ella. (ii) Inspirar una visión compartida. Los líderes inspiran a sus colaboradores imaginando posibilidades emocionantes, apelando a los valores compartidos, encontrando un terreno común para todos, hablando desde el corazón, mirando al pasado para mejorar el futuro basados en el presente y poniendo más energía y entusiasmo en la visión del equipo. Otro autor amplía el concepto y menciona que inspirar una visión compartida se refiere al grado en que un líder describe una visión emocionante del futuro (Hugo, 2008). Desafiar el proceso (iii) se refiere al grado en que el líder cuestiona el statu quo y permite que otros cuestionen y experimenten lo existente en cuanto operaciones organizacionales, políticas, suposiciones, reglas, procedimientos. Otro autor lo complementa y menciona que al desafiar el proceso, el líder busca formas de mejorar, busca oportunidades para hacer cosas extraordinarias, permite que otros experimenten y tomen riesgos, trata cada trabajo como una aventura, alienta a otros a abrir los ojos y oídos fuera de la organización y crean un entorno en el que cada error se convierte en un aprendizaje colectivo (Carless, 2001). (iv) Permitir que otros actúen se refiere a la cantidad de decisiones cooperativas y participativas tomadas por el líder. Los autores del modelo definen que los líderes empoderan a los miembros del equipo fomentando la colaboración y fortaleciéndolos. De acuerdo con estos planteamientos, los líderes fomentan la colaboración al crear un clima de confianza mutua y respeto, apoyando las interacciones cara a cara, facilitando la interdependencia positiva, promoviendo objetivos cooperativos y renunciando a su poder distribuyéndolo en su grupo. Los líderes fortalecen así a su grupo compartiendo el poder y discreción con ellos. También invierten en fortalecer la capacidad de todos en la organización. Siguiendo con las definiciones del modelo, alentar el corazón (v) se refiere a que el

estímulo fortalece la confianza entre los líderes y su equipo. Los líderes alientan el corazón de su grupo mediante comentarios positivos, reconociendo las contribuciones individuales y celebrando públicamente el cumplimiento de sus logros, ya que hablando con los demás aprenden más sobre recompensas significativas y significativas y tratan a los miembros del equipo como ganadores para obtener un rendimiento como lo plantean.

La tabla 1 muestra las prácticas de liderazgo transformacional del Inventario IPL según los componentes mencionados (Kouzes & Posner, 2003).

Tabla 1

Prácticas de liderazgo transformacional del Inventario de liderazgo IPL.

Ítem	Categoría
• Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportes	Alentar
• Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	Alentar
• Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportes a nuestro éxito	Alentar
• Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	Alentar
• Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	Alentar
• Encuentra la forma de celebrar los logros	Alentar
• Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades	Desafiar
• Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados	Desafiar
• Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso	Desafiar
• Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos	Desafiar
• Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	Desafiar
• Pregunta ¿Qué podemos aprender? cuando las cosas no resultan como se esperaba	Desafiar
• Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo	Inspirar
• Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro	Inspirar
• Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	Inspirar
• Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	Inspirar
• Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	Inspirar
• Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	Inspirar
• Cumple con las promesas y los compromisos que asume	Modelar
• Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás	Modelar
• Dedicar tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	Modelar
• Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo	Modelar
• Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	Modelar
• Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	Modelar
• Trata a las personas con dignidad y respeto	Permitir
• Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	Permitir
• Escucha atentamente los diversos puntos de vista	Permitir
• Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	Permitir
• Respaldar las decisiones que las personas toman por su cuenta	Permitir
• Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal	Permitir

Fuente: (Kouzes & Posner, 2003)

Liderazgo transformacional según Bass y Avolio. El liderazgo transformacional se define como un enfoque que causa cambios en los individuos y en los grupos humanos (Bass & Avolio, 1994). Como mencionan los autores, en su forma ideal, crea un cambio valioso y positivo en las organizaciones y adoptado en su forma auténtica, aumenta la motivación, la moral y el desempeño a través de una variedad de mecanismos. Estos incluyen conectar el sentido de la persona, la identidad y autoestima a la misión y la identidad colectiva de la organización; ser un modelo a seguir que los inspira y entender las fortalezas y debilidades de su equipo, por lo que el líder puede alinearse con las tareas que optimizan su rendimiento. De acuerdo con los autores, la medida en que un líder es transformador, se mide primero, en términos de su influencia en los colaboradores. Estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y por las cualidades de la transformación. El líder está dispuesto a trabajar más duro de lo que se esperaba originalmente. Estos resultados ocurren por lo que este líder transformacional ofrece, que es algo más que solo trabajar para su propio beneficio; les proporciona una misión inspiradora, unida con la visión y les brinda una identidad. El líder transforma y motiva a los colaboradores a través de su influencia (referida como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además, los anima a encontrar nuevas formas y ambientes para lograr resultados.

Los autores presentan adicionalmente cuatro elementos en este modelo de liderazgo transformacional: (i) Consideración individualizada: es el grado en que el líder atiende las necesidades de cada persona, actúa como mentor o coach y escucha las preocupaciones y necesidades de su colaborador. El líder da empatía y apoyo, su comunicación es abierta y ofrece ayuda ante los retos. Esto también abarca la necesidad de respetar y celebrar la contribución individual que cada seguidor puede hacer al equipo. (ii) Estimulación intelectual: el grado en que el líder desafía las suposiciones, toma riesgos y solicita ideas de los colaboradores. Los líderes

con este estilo alientan la creatividad en sus colaboradores. Ellos nutren y desarrollan personas para que piensen de forma independiente. Para tal líder, el aprendizaje es un valor y se consideran las situaciones inesperadas como oportunidades para aprender. Las personas hacen preguntas, piensan profundamente las cosas y ejecutan sus tareas. (iii) Motivación inspiradora: el grado en que el líder articula una visión que es atractiva e inspiradora para su equipo. Son líderes con motivación inspiradora, objetivos futuros, y dan sentido a la tarea. Los colaboradores deben tener un fuerte sentido de propósito ya que hay que estar motivados para actuar. El propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo hacia adelante. Los aspectos visionarios del liderazgo son apoyados por las habilidades de comunicación. Los colaboradores están dispuestos a invertir más esfuerzo en sus tareas, se les anima. Es optimista sobre el futuro y cree en sus habilidades y (iv) Influencia idealizada: proporciona un modelo a seguir para un alto comportamiento ético, el orgullo infunde, gana respeto y confianza.

Este modelo fue complementado posteriormente (Bass & Riggio, 2006) y a diferencia del modelo original propuesto (Burns, 1978) y adaptado (Bass B. , 1985), el modelo de liderazgo de rango completo que plantean, afirma que un mismo líder puede mostrar conductas propias tanto de un líder transformacional como de uno transaccional. Esto estaría en función de la habilidad que tiene de poder analizar e interpretar correctamente cada situación, las características del contexto organizacional, de los colaboradores y de las tareas por cumplir.

Como herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido en todos los sectores de las sociedades occidentales. En la literatura se encuentra evidencia de la efectividad de este tipo de liderazgo. Se pueden destacar los siguientes hallazgos: En una investigación se observó una relación positiva y significativa entre Liderazgo Transformacional, motivación de los empleados y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales

(Masi & Cooke, 2000). Se menciona que los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización (Brown, Birnstihl, & Wheeler, 1996). Se ha visto una correlación entre Liderazgo Transformacional y compromiso organizacional, comportamiento social y satisfacción de los empleados con el líder, lo que está apoyado por hallazgos de una significativa asociación entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los subordinados, satisfacción y compromiso organizacional (Bycio, Hacket, & Allen, 1995). Se ha hallado una fuerte correlación entre Liderazgo Transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra (Sosik, 1997). En un estudio desarrollado (Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999) en más de 60 países se encontró respaldo a la cultural universal para los atributos del Liderazgo Transformacional como contribuyentes al liderazgo sobresaliente.

La literatura sobre liderazgo transformacional intenta enfocar el liderazgo como un proceso social poniendo énfasis en cómo los líderes estimulan a sus colaboradores a trascender sus propios intereses por el bien de su equipo y la organización más grande (Vega & Zavala, 2004). Los líderes transformacionales son descritos típicamente como aquellos que inspiran a sus colaboradores a adoptar metas y valores que son consistentes con la visión del líder. Los líderes transformacionales trabajan dentro de la cultura tal como existe, pero se ocupan principalmente de cambiar la cultura organizacional (Bass B. , 1985). Este autor propone que el liderazgo transformador promueve un entorno de trabajo caracterizado por el logro de metas altas, la auto actualización y el desarrollo personal. De manera similar, se ha sugerido que los líderes transformacionales mueven a sus organizaciones en la dirección de cualidades más

transformadoras en sus culturas, es decir, logros, estimulación intelectual y consideración individual, por lo tanto planteando que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo en la cultura (Bass & Avolio, 1993). Igualmente se descubrió que los empleados que calificaban a su supervisor inmediato como alto en liderazgo transformacional tenían más probabilidades de percibir la cultura de su organización como adaptable, involucrando, integrando y teniendo una misión clara (Block, 2003).

Como bien se sintetiza en la tabla 2, el liderazgo transformacional, es un proceso de interacción donde se propician actitudes, creencias, conductas, motivación y transformación, que conduzcan al alcance de resultados que va más allá del cargo y se orientan hacia metas colectivas a nivel de grupo, unidad u organizacional (Siles, 2015).

Tabla 2

Definiciones sobre liderazgo transformacional.

Autor	Definición
Burns (1978)	Proceso de perseguir metas colectivas a través de la integración mutua de los motivos bases de líderes y colaboradores hacia el logro de cambios buscados.
Bennis y Nanus (1985)	El LT ocurre cuando los líderes y los colaboradores levantan uno a otro hacia altos niveles de motivación
Bass, Avolio y Goodheim (1987)	El LT motiva a los colaboradores a trabajar las metas trascendentales y altos niveles de auto actualizar las necesidades en lugar de trabajar a través de un simple intercambio de relaciones.
Rouche <i>et al</i> -1989	Habilidad de un líder de influenciar los valores, las actitudes, creencias y conductas de otros, trabajando con otros y a través de ellos, para cumplir la misión y propósito de la organización.
Yukl (1989)	Proceso de influir en importantes cambios en las actitudes y los supuestos de los miembros de una organización y lograr compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización (p. 269).
Bass (1990)	Un desempeño de liderazgo superior que ocurre cuando los líderes amplían y elevan el interés de los empleados, cuando generan conciencia y aceptación del propósito y misión el grupo; también cuando ellos avivan a sus empleados para ver más allá de sus propios intereses por el bien del grupo (usado por Kelloway et al, 2000)
Pawar y Eastman (1997)	Crea una visión organizacional dinámica que a menudo necesita una metamorfosis en los valores culturales para reflejar una gran innovación. Para lograrla, los líderes intentan asegurar un mayor esfuerzo y compromiso de los empleados a través de conectar los intereses individuales y colectivos.
Yukl (1999)	Motiva a sus colaboradores para alcanzar un desempeño más allá de las expectativas, para transformar en sus colaboradores actitudes, creencias y valores en oposición a simplemente alcanzar cumplimiento. (Usado por Rafferty & Griffin, 2004 y asignado también a Bass, 1985).
Sparks & Schenk (2001)	Proceso por el cual se elevan a los colaboradores a altos niveles de moralidad, con ello se activan sus necesidades de más alto orden y se alteran sus necesidades, valores, preferencias y aspiraciones, a través de unos atrayentes valores ideológicos
Antonakis <i>et al</i> -2003	Elevar la conciencia del seguidor por el trascendente interés colectivo y ayudar a los colaboradores a lograr extraordinarias metas.
Judge y Picollo -2004	Ofrece un propósito que trasciende las metas de corto plazo y se enfoca en las motivaciones intrínsecas de más alto nivel.
Spoelstra (2009)	En su forma básica se refiere al alineamiento de metas entre el líder y el dirigido, por el bien de la organización. (P.1)
Gregory <i>et al</i> -2011	Proceso donde los líderes intrínsecamente dirigen a los colaboradores hacia objetivos de largo plazo (p.808).
Andressen <i>et al</i> -2012	Es un proceso de inspirar a los subordinados para compartir y perseguir la visión del líder (Bass, 1985) y motivar a otros para moverse más allá de su propio autointerés y trabajar por el propósito del equipo (Bass, 1999).
Liu y Lee (2012)	Las personas siguen a una persona con entusiasmo, visión y energía que las inspira y logran grandes metas. Provee una generalización de pensamiento acerca del liderazgo que enfatiza ideales, inspiración, innovaciones y preocupaciones individuales.

Fuente: (Siles, 2015)

Prácticas de Liderazgo Centradas en la Persona (Liderazgo Humanista)

El liderazgo humanista es la aplicación de los principios humanistas al liderazgo y al desarrollo personal. El humanismo es una filosofía que reconoce la dignidad y el valor de cada una de las personas en las sociedades. En lo que respecta al liderazgo, en esta filosofía se espera que los líderes traten a las personas con especial respeto y compasión (Dávila & Elvira, 2012). Existen otros estudios donde el liderazgo transformacional y la orientación humanística tuvieron un impacto indirecto positivo en el desempeño (Xenikou & Simosi, 2006).

La gestión podría llamarse humanista cuando su perspectiva enfatiza en las necesidades humanas comunes y está orientada al desarrollo de la virtud humana, en todas sus formas, en toda su extensión (Melé, 2003). De acuerdo con el autor existe un enfoque para la gestión humanista, que aún está en proceso de desarrollo, que considera a una empresa comercial como una comunidad real de personas. Eso significa promover la unidad y favorecer la adquisición de virtudes humanas. Como concluye esta investigación, este enfoque de gestión humanista es un verdadero desafío para lograr una mayor calidad moral en la gestión, las virtudes humanas entre las personas y las organizaciones más eficientes.

A continuación, se esbozan algunas ideas sobre lo que puede implicar en cuanto a prácticas de liderazgo centradas en la persona, muy en congruencia con el liderazgo transformacional, ya mencionado. Hacen parte también de las categorías que son objeto de análisis del presente estudio.

Recibir y Dar Retroalimentación en el Equipo. El comportamiento de colaboración en el trabajo se compone de acciones de apoyo por parte de los miembros de los grupos de trabajo. Es el resultado de equipos que monitorean de manera efectiva su propio desempeño y el de sus miembros. Por lo tanto, el monitoreo mutuo del rendimiento permite que se produzca un

comportamiento de respaldo. Varios autores (Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West, & Moon, 2003) han definido la retroalimentación como el recurso de provisión discrecional y la tarea relacionada con otro miembro del equipo que está destinado a ayudar a ese miembro del equipo a obtener los objetivos definidos por su función. Los autores indican que a menudo es el resultado de un reconocimiento de un potencial en la persona. Es decir, mientras los miembros del equipo están monitoreando a sus compañeros, pueden detectar deficiencias o sobrecargas e intervenir para ayudar cuando sea necesario. Como resultado, los miembros del equipo pueden cambiar las responsabilidades del trabajo a otras en la medida que sea necesario.

El monitoreo mutuo del rendimiento se puede definir como la capacidad de los miembros del equipo para realizar un seguimiento del trabajo de los demás miembros del equipo mientras realizan su propio trabajo, para garantizar que todo se ejecute como se espera y para garantizar que siguen los procedimientos correctamente (McIntyre & Salas, 1995). Investigaciones han sugerido que los equipos efectivos están compuestos por miembros que mantienen una conciencia del funcionamiento del equipo (Cannon-Bowers, Salas, & Converse, 1993). Según los autores, esta conciencia requiere una comprensión compartida (es decir, un modelo mental compartido) de la tarea, y los roles y requisitos del equipo.

El monitoreo y la retroalimentación también se han investigado dentro del dominio de los equipos como comportamientos de equipo que promueven resultados efectivos en su rendimiento (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). El monitoreo mutuo del desempeño se basa en permitir que los equipos se corrijan a sí mismos de manera más eficiente, cuando se combina con un comportamiento de respaldo como ofrecer retroalimentación.

Coordinación de Acciones Colaborativas. Igualmente, el comportamiento de colaboración en el trabajo se compone de acciones de apoyo por parte de los miembros del equipo (McIntyre

& Salas, 1995). Es el resultado de equipos que monitorean de manera efectiva su propio desempeño y el de sus miembros. Por lo tanto, el monitoreo mutuo del rendimiento permite que se produzca un comportamiento de respaldo.

Visión Compartida. Los líderes de equipo pueden hacer o deshacer un equipo y son extremadamente influyentes en términos del grado de trabajo en equipo que se desarrolla (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Los líderes de equipo, ya sean nombrados formalmente o sean emergentes, crean, fomentan, promueven y mantienen la visión compartida para permitir el trabajo en equipo efectivo. Así, un líder efectivo creará un clima que fomente el monitoreo mutuo del rendimiento, el comportamiento de apoyo, y la adaptabilidad. Dicho de otra manera, los líderes pueden ofrecer un valioso aporte a los procesos del equipo. Los líderes de equipos efectivos determinan el desarrollo de modelos mentales compartidos al buscar, evaluar y organizar sistemáticamente información sobre el funcionamiento y las limitaciones del equipo. Luego sirven como intermediadores al interpretar y comunicar información clave al equipo, creando así un marco mental que promueve la comprensión y motiva la acción.

A continuación presenta algunos descriptores relacionados con la visión del líder, contemplados en el liderazgo transformacional (Yukl, 1999):

- Desarrolla junto con los empleados de una visión desafiante y atractiva, la específica y la traduce en acciones
- Ata la visión a una estrategia para su realización.
- Expresa confianza, decisión y optimismo sobre la visión y su implementación.
- Realiza la visión a través de pequeños pasos en el camino para una implementación completa.

Orientación sobre la Gestión. Hay un aspecto que se considera esencial en el trabajo en equipo y es la orientación del mismo. La orientación de equipo es la tendencia a mejorar el desempeño individual a través de la coordinación, evaluación y uso de los aportes de tareas de otros miembros del grupo de manera interdependiente al realizar una tarea de grupo (Driskell & Salas, 1992). Dichos autores encontraron que algunos individuos prefieren trabajar de forma independiente y tenderán a funcionar mal en relación con el equipo comparados con situaciones en la que se les permite trabajar solos. Como resultado, el rendimiento del equipo se verá significativamente mejorado por la capacidad de reunir a los miembros del equipo que estén dispuestos a ser colectivamente orientados y desarrollar una identidad social compartida, es decir, basada en el equipo. Otros autores han investigado recientemente cómo los líderes de equipo pueden moldear o desarrollar identidades colectivas en un equipo (Lord & Brown, 2004). Este tipo de orientación de equipo o identidad colectiva de equipo es un recurso valioso que se puede utilizar en la mejora de futuros resultados en el desempeño.

Consideración. La consideración es uno de los comportamientos clave de los líderes que están dirigidos a mantener cercanas las relaciones sociales y de grupo al promover la cohesión. Las relaciones caracterizadas por la consideración reflejan una comunicación abierta, bidireccional, de mutuo respeto y confianza, y un énfasis en satisfacer las necesidades de los empleados (Hackman & Wageman, 2005). En contraste con los comportamientos centrados en la tarea, las conductas de consideración reflejan un énfasis en la persona y las relaciones personales. Según los autores, quizás el mayor impacto de la consideración en los resultados del desempeño del equipo esté dentro de su uso por parte del líder, al tener funciones como coaching experto. De acuerdo con ellos, esta función de coaching experto ha sido argumentada como una clave a través de la cual los líderes pueden impactar el rendimiento del equipo porque es el medio a

través del cual a menudo se desarrolla y mantiene la coherencia del equipo, es decir, el afecto compartido, el comportamiento y la cognición.

Empoderamiento. Se ha planteado que los comportamientos de empoderamiento se refieren a acciones de los líderes que enfatizan el desarrollo de la autogestión de los equipos o habilidades de auto liderazgo (Pearce & Sims, 2002). Los comportamientos indicativos de este estilo de liderazgo son principalmente de desarrollo y orientado a la persona. Dichos autores argumentan que la base histórica de esta forma de liderazgo se encuentra dentro de los comportamientos de autogestión, modificación de la conducta cognitiva y establecimiento de objetivos participativos. Por lo tanto, los tipos de comportamientos que se incluyen dentro de esta categoría incluyen comportamientos reales de empoderamiento, así como aquellos comportamientos que sirven para desarrollar miembros del equipo para que sean capaces de autogestionarse. Los autores concluyen que, en concreto, en el coaching se incluyen los comportamientos de monitoreo y retroalimentación, junto con los indicativos de participación, facilitación y estilos consultivos de liderazgo.

Motivación. Diversos autores plantean que los comportamientos motivacionales se refieren a aquellos comportamientos que promueven en los miembros del equipo ejercer un esfuerzo continuo, especialmente en tiempos de dificultad (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, & Korotkin, 1991). Los comportamientos indicativos de esta categoría incluyen la recompensa y el reconocimiento del desempeño, así como comportamientos que aseguran que las necesidades y los valores de los miembros se satisfagan mediante la provisión de apoyo para los individuos y sus esfuerzos. Otros autores (Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002) han argumentado que los comportamientos que sirven para motivar a los miembros del equipo son aquellos tales como declaraciones que indican estímulo, consideración y comentarios positivos con respecto a las

capacidades de los miembros. Los comportamientos motivacionales no implican influencia basada en la coerción. Según los autores, desde un punto de vista teórico, la motivación de los miembros del equipo es un antecedente de un proceso y desempeño efectivos del equipo. Los equipos deben poseer habilidades de trabajo en equipo para realizar el trabajo eficazmente, por lo que el grado de motivación que tienen los miembros del equipo se traduce en la cantidad y la duración del esfuerzo que se pone en la tarea. Finalmente, se plantea que como los equipos a menudo operan en entornos que requieren un comportamiento adaptativo, los miembros deben estar motivados para ejercer el esfuerzo adicional que se necesita para coordinar de manera adaptativa dentro de dichos entornos (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006).

Relación de las Prácticas de Liderazgo con las dinámicas en los Equipos de Trabajo

Una creciente dependencia de los equipos de trabajo es una tendencia dominante y duradera dentro de las organizaciones. Los equipos se definen en términos de objetivos de tareas comunes, tareas interdependientes y resultados de tareas colectivas. Los equipos se han asociado tradicionalmente con una serie de beneficios en comparación con otras formas de organización que incluyen una mayor cantidad y calidad de las ideas generadas, una mejora de la resolución de problemas y mayor compromiso con las decisiones. Estos beneficios pueden resultar en una mayor productividad organizacional y rendimiento.

En las últimas décadas ha habido una gran producción de trabajo teórico y empírico sobre la eficacia de los equipos de trabajo en las organizaciones, tratando de comprender mejor los antecedentes, procesos y estados emergentes que facilitan los resultados (Bass B. , 1990). Dichos autores mencionan que un área emergente dentro de estos desarrollos es el papel que los líderes desempeñan para facilitar equipos efectivos y adaptables, si bien se ha argumentado

suficientemente que los líderes desempeñan un papel clave para permitir el desempeño individual y organizativo.

Las organizaciones dependen cada vez más del trabajo en equipo. Varios autores confirman que el éxito o el fracaso de una organización depende de la eficacia de si las personas trabajan juntas en equipos (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). Los autores mencionan que al reunir en un solo momento y lugar las competencias, la experiencia y el juicio de una variedad de profesionales, las organizaciones están tratando de responder a una realidad que se está convirtiendo en cada vez más compleja en términos tanto del conocimiento como de los métodos de trabajo que están siendo aplicados.

A pesar de que hay trabajos sobre el liderazgo en equipos, existe una falta de integración con respecto a la relación entre los comportamientos del líder y los resultados del desempeño del equipo. En la revisión de la literatura, se identificó un marco que representa la relación entre funciones de liderazgo específicas y el desempeño grupal y se analizaron conductas de liderazgo y condiciones que facilitan el desempeño del equipo (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006). Utilizando este marco, los autores realizaron un meta análisis para examinar la relación entre el comportamiento del líder y los resultados de rendimiento del equipo. Los resultados sugieren que comportamientos centrados en la tarea están moderadamente relacionados con la efectividad percibida del equipo y la productividad del mismo. Los autores concluyen que los comportamientos centrados en la persona se relacionaron con la efectividad percibida del equipo, la productividad y aprendizaje en equipo. Sus análisis de subgrupos indicaron además, que las conductas de liderazgo específicas investigadas estaban generalmente relacionadas con resultados de desempeño del equipo, y en particular, las conductas de empoderamiento representaron casi el 30% de la variación en el aprendizaje en equipo.

Algunos investigadores afirman que al investigar el liderazgo en equipos se hace desde un enfoque funcional donde el trabajo principal del líder es hacer, o hacer lo que no se esté manejando adecuadamente para las necesidades del grupo (McGrath, 1962). Dentro de este enfoque, el líder es efectivo en la medida en que asegura que se completen todas las funciones críticas para la tarea y el mantenimiento del equipo. Los autores plantean que si bien no es necesario que las funciones del líder las pueda realizar una sola persona (es decir, puede distribuirse en todo el equipo), el líder es responsable de asegurar que estas funciones se cumplan. Concluyen los autores que, bajo este enfoque, el liderazgo de equipo puede ser descrito como una dinámica o proceso de resolución de problemas sociales realizado a través de respuestas genéricas a problemas sociales. Estas respuestas genéricas se capturan en cuatro categorías amplias (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, & Korotkin, 1991): (i) búsqueda y estructuración de la información, (ii) uso de la información en la resolución de problemas, (iii) gestión de recursos de personal y (iv) gestión de recursos materiales.

Otros autores toman un enfoque ligeramente diferente (Hackman & Wageman, 2005). Su trabajo no se centra en funciones de liderazgo, sino en la identificación de las condiciones que los líderes pueden crear para facilitar la eficacia del equipo. Los autores plantean que los equipos deben ser reales, tener una dirección convincente, una estructura habilitante (condiciones centrales), un contexto organizativo de apoyo y un coach experto (condiciones habilitantes). Según lo que plantean, un verdadero equipo es aquel en el que hay una tarea para el equipo, límites claros, autoridad específica para administrar los procesos de trabajo y cierto grado de membresía y estabilidad (Hackman J. , 2002). La segunda condición, la dirección convincente, se refiere a la dirección que se considera desafiante, clara y consecuente.

La aplicación de esto se obtiene de la dos primeras funciones de liderazgo identificadas y estas son la búsqueda de información y estructura y el uso de la información en resolución de problemas (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, & Korotkin, 1991). De acuerdo con los autores, la información recopilada dentro del proceso de búsqueda sirve para informar al líder sobre la situación actual y las contingencias situacionales. Esta información luego se utiliza para decidir un curso de acción durante el proceso cognitivo, procesos reflejados dentro del uso de la información en la resolución de problemas. Una vez decidido un curso de acción y / o estrategia, la dirección fluye y debería proporcionar a los miembros un sentido de lo que se espera y por qué es importante en relación con el objetivo común del equipo. Los autores concluyen que la dirección que se da de acuerdo con la guía anterior debe servir para motivar a los miembros del equipo, alinear la estrategia y promover el uso completo de las capacidades del equipo, es decir, una llegar a una gestión eficaz de personal y recursos materiales.

Los líderes también administran los recursos de personal al crear la tercera condición para la efectividad del equipo, la habilitación de la estructura (Hackman J. , 2002). Se crea así una estructura habilitadora a través de la manera en que se diseña el trabajo, se hace promoción de las normas fundamentales de conducta, y se organiza la composición del equipo. El autor cita por ejemplo las normas que animan a los miembros del equipo a capitalizar la diversidad de recursos que a menudo existe dentro de los equipos puede ayudar a crear una estructura habilitadora. Tener normas que promueven el ajuste en tiempo real de la estrategia, el análisis ambiental y la autocorrección del equipo también pueden promover una estructura habilitante (Hackman & Wageman, 2005) . Además, diseñar un trabajo tal que los miembros se identifiquen con la tarea y lo vean como significativo, experimentando un sentido de autonomía, y obteniendo algún grado de retroalimentación del trabajo en sí mismo, sirve para proporcionar una estructura que permite

la efectividad del equipo al aumentar la motivación de los miembros. Finalmente, los mismos autores proponen que la manera en que el equipo está compuesto, en términos de tamaño, diversidad de conocimientos, habilidades y perspectivas, puede servir para proporcionar una estructura habilitadora. Por el contrario, cuando se realiza incorrectamente, la asignación de personal a los equipos puede restar valor a partir de una estructura habilitante que se está creando.

En cuanto a la gestión de recursos materiales, se menciona que, al estar principalmente dentro de la función de liderazgo, los líderes pueden proporcionar un contexto organizacional de apoyo a través del diseño de sistemas de recompensa, sistemas de información y capacitación, es decir, un sistema educativo (Hackman J. , 2002).

Finalmente, la provisión de entrenamiento experto es otra función de liderazgo, en cuanto gestión de los recursos de personal. El desarrollo y motivación de los miembros del equipo mediante coaching ha comenzado recientemente a recibir mucha atención. Se ha argumentado que a través del coaching los líderes, al encargarse del desarrollo de sus equipos, pasan por una progresión de roles de desarrollo: mentor, instructor, entrenador y facilitador (Kozlowski S. , Gully, Salas, & Cannon-Bowers, 1996). De manera similar, otros autores argumentan que los líderes de equipo pueden intervenir con uno de los tres tipos de coaching (motivacional, consultivo, educativo) que depende de la etapa de desarrollo del equipo (Hackman & Wageman, 2005).

Se ha señalado que un tema común dentro de casi todos los sistemas de clasificación de comportamientos identificados del líder era una tendencia a dividir dichos comportamientos en una de las dos categorías: aquellas que se ocupan del logro de tareas y comportamientos que facilitan la interacción y / o desarrollo (es decir, enfocado en la persona) dentro del equipo

(Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, & Korotkin, 1991). Las conductas centradas en la tarea son aquellas que facilitan la comprensión de los requisitos de la tarea, procedimientos operativos, y adquisición de información de tareas. Por el contrario, las conductas centradas en la persona son aquellas que facilitan las interacciones de comportamiento, estructuras cognitivas y actitudes que deben desarrollarse antes de que los miembros puedan trabajar con eficacia como un equipo.

Trabajo Colaborativo en las Organizaciones

El liderazgo es el proceso de influenciar acerca de lo que se debe comprender, acordar lo qué se debe hacer y cómo se puede hacer efectivamente, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr los objetivos compartidos en lo que se refiere a los grupos de trabajo (Yukl, 2002). Esta comprensión es relevante ya que toma en cuenta los esfuerzos colectivos de los miembros de un grupo u organización y enfatiza el proceso de liderazgo señalando que más de una persona puede ejercer el papel de líder.

Diversos autores han contribuido a la literatura relacionada con el trabajo interprofesional en salud y asistencia social (Øvretveit, Mathias, & Thompson, 1997). Estos investigadores afirman que el trabajo interprofesional puede tomar muchas formas, como equipos de red, grupos de trabajo, equipos de gestión, grupos ad hoc, equipos de formación y grupos de revisión, que es el tipo de colaboración explorada en su estudio. En cuanto los profesionales y usuarios de servicios que pueden estar involucrados, la colaboración interprofesional se define como trabajo en equipo abierto. El autor menciona que los equipos profesionales y multiprofesionales y las redes de personas con las que conectamos en la comunidad y el trabajo en equipo y la creación de redes juntos conforman una forma integrada de práctica (Willumsen, 2006). Otros estudios en el área de la salud indican que los programas e intervenciones dirigidas a mejorar la colaboración entre

miembros del grupo de profesionales, en la asistencia sanitaria, mejoran los resultados del paciente de esta manera proporcionan evaluaciones del impacto de la colaboración interprofesional en pacientes (Saltvedt, Mo, Fayers, Kaasa, & Sletvold, 2002). Dichos autores citan una prueba de control de medición de las tasas de mortalidad de los pacientes geriátricos, donde se encontró que en los equipos que habían recibido una intervención dirigida a la promoción de evaluaciones interdisciplinarias de pacientes, las tasas de mortalidad disminuyeron en más de 50%, al igual que en un ensayo aleatorio de pacientes ambulatorios multidisciplinario donde se redujo a la mitad las tasas de mortalidad.

Los conceptos de liderazgo y colaboración pocas veces se discuten en detalle, y hay autores que señalan que tanto los factores estructurales como los procesos y los participantes son importantes (Willumsen, 2006). También se afirma que el liderazgo es asumido por los participantes para mover una agenda colaborativa que los impulse hacia adelante. Al respecto Eriksen (2000, ya citado (Willumsen, 2006)) plantea que el éxito del liderazgo depende de la calidad de cooperación y se ocupa de las diferentes formas de acciones de coordinación, en particular el método comunicativo de coordinación de la acción a través de la argumentación, concepto previamente desarrollado (Habermas, 1984). Existen algunas estructuras básicas y formales que constituyen las rutinas de colaboración con que los miembros de los equipos se identifican (Willumsen, 2006). Sin embargo, las estructuras deben ser flexibles para incluir participantes adicionales, y satisfacer la necesidad de comunicación adicional en el caso de eventos inesperados relacionados con los complejos problemas de los jóvenes y la necesidad de estar listo para actuar. El autor menciona además que los gerentes también utilizan diversos grados de apoyo y reconocimiento, participación y reflexión, accesibilidad y flexibilidad a la hora de facilitar las interacciones. Según explica, estos líderes han desarrollado confianza y

compromiso recíprocos como medio de motivar al personal. Concluye que de esta manera se puede influir en el aspecto voluntario de la interacción o la disposición o capacidad para interactuar, lo que es importante tanto para alentar a los participantes a contribuir en la colaboración y para hacer avanzar el proceso de interacción.

Los líderes intentan crear un ambiente de confianza para alentar la colaboración y la participación haciendo que los actores se sientan cómodos y dispuestos a interactuar, ayudándoles así a aprender y permanecer abiertos al cambio (Willumsen, 2006). De acuerdo con los autores, el trabajo de los gerentes no es instruir, sino transformarse ellos mismos y a otros a través de argumentos y recomendaciones, lo que significa que pueden generar un acuerdo y actuar sobre la base de un consenso legítimamente alcanzado. Según explican, esto no excluye el uso del poder y las sanciones de los gerentes (gobernanza jerárquica), sin embargo, el foco del liderazgo está principalmente en el manejo de actividades internas y externas mediante la movilización colectiva logrando el compromiso a través de la interacción y la confianza interpersonales. Los gerentes se ganan la confianza de los trabajadores de quienes son responsables, porque pueden justificar sus decisiones ante las partes involucradas, de acuerdo con Eriksen (2000, ya citado (Willumsen, 2006)). Este estudio muestra que tanto el liderazgo como la colaboración entre profesionales se medían con la interacción. Una conclusión importante es que los procesos de liderazgo y colaboración están interconectados.

La capacidad de trabajar con profesionales de otras disciplinas para ofrecer colaboración, se considera un elemento crítico de la práctica profesional que requiere un conjunto específico de competencias. Sin embargo, falta un marco que sea generalmente aceptado para las competencias de colaboración. Algunos autores en el área de la salud han argumentado que hay una falta de claridad conceptual de los factores de la colaboración relacionada con la calidad de la atención

de un paciente, resultados que pueden estar en la raíz del problema de competencias (Suter, 2009). En su estudio se muestra que entender y apreciar los roles y responsabilidades profesionales y la comunicación efectiva son las dos competencias centrales percibidas para la atención centrada en el paciente como una práctica colaborativa.

Como argumentan otros autores también en investigaciones en el campo de la salud, el reconocimiento del valor de otros profesionales para el cuidado del paciente es un requisito previo importante para que se produzca la colaboración (Suter, 2009). La mayoría de los encuestados en los sitios participantes en esa investigación reconocieron la importancia fundamental de reconocer y respetar la experiencia de los todos profesionales para el beneficio del paciente. De esta manera, la práctica de colaboración en equipos interprofesionales se describe como una manera eficiente, efectiva y satisfactoria de ofrecer servicios de atención médica. Los autores concluyen que, aunque los cambios en las estructuras organizacionales se centran cada vez más en la colaboración entre los profesionales que ejercen en equipos de salud, los directivos y quienes toman decisiones políticas que implementan tales reorganizaciones tienen muy poca evidencia empírica que identifica las características de las organizaciones que efectivamente alientan el desarrollo de relaciones colaborativas dentro de equipos interprofesionales.

Determinantes de la colaboración

Hay algunos estudios que han investigado la influencia de los determinantes sistémicos, organizativos e interaccionales en la colaboración interprofesional. La mayoría de los trabajos publicados se basan en un enfoque conceptual más que en datos empíricos (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). Los autores hacen una revisión

sistemática importante de los determinantes de la colaboración. A continuación, se mencionan algunos factores relacionados:

Factores sociales. Los factores sociales son la fuente de las diferencias de poder que pueden existir entre profesionales en un equipo. Estos factores tienen un impacto en cómo la práctica de colaboración se desarrolla. De hecho, la igualdad entre profesionales, una de las características básicas de práctica colaborativa se ve obstaculizada cuando existen diferencias de poder basadas en estereotipos de género y estatus social dispar entre los profesionales de un equipo, y esto constituye una importante barrera para la colaboración.

Valores culturales. Ciertos valores culturales específicos también pueden tener un impacto en el desarrollo de la colaboración entre profesionales ya que las culturas pueden albergar valores profundos que van en contra del espíritu de colaboración (Mariano, 1989). Por ejemplo, en los equipos de atención médica, una fuerte afinidad cultural por la autonomía tenderá a fomentar y apoyar el individualismo y la especialización en lugar de la práctica colaborativa.

Sistema profesional. El sistema profesional tiene un efecto significativo en el desarrollo de la práctica colaborativa, porque promueve una perspectiva que está en oposición directa a la justificación de la colaboración (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999) . De acuerdo con los autores el proceso de profesionalización en muchos casos se caracteriza por el logro de la dominancia, la autonomía y el control, en lugar de camaradería y confianza. Por lo tanto, mientras que el desarrollo de la práctica colaborativa depende del reconocimiento mutuo por parte de los profesionales de su interdependencia, así como de la aceptación de zonas grises donde sus

respectivas contribuciones pueden superponerse, la dinámica de la profesionalización lleva a una diferenciación de profesionales y a comportamientos territoriales dentro del equipo.

La literatura presenta al sistema educativo como uno de los principales determinantes de la práctica colaborativa interprofesional, porque representa la principal palanca para promover valores colaborativos entre futuros profesionales ya que entre los miembros de cada profesión se sabe muy poco de las prácticas, conocimientos, responsabilidades, habilidades, valores, perspectivas teóricas y profesionales de otras disciplinas. Esto en especial, es considerado como uno de los principales obstáculos para la práctica colaborativa en equipos de salud (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005).

Determinantes organizacionales. La colaboración interprofesional requiere un entorno organizativo favorable. Los determinantes por lo tanto combinan atributos de la organización que definen el trabajo, el entorno del equipo, su estructura y filosofía, los recursos del equipo y apoyo administrativo, así como mecanismos de comunicación y coordinación (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). La estructura organizativa tiene una fuerte influencia en el desarrollo de práctica colaborativa en equipos de salud. La colaboración exitosa entre profesionales requiere un cambio de estructuras jerárquicas tradicionales hacia estructuras más horizontales (Henneman, Lee, & Cohen, 1995).

La filosofía de la organización. La filosofía de la organización y sus valores inherentes también tienen un impacto en el grado de colaboración. Esta debe apoyar la práctica colaborativa entre los profesionales. Una filosofía que valora la participación, la equidad, la libertad de expresión y la interdependencia es esencial para el desarrollo de la colaboración dentro de los equipos (Henneman, Lee, & Cohen, 1995). Un clima de apertura, la toma de riesgos, la

integridad y la confianza fomentan actitudes de colaboración entre los profesionales (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005).

Soporte administrativo. La implementación de la colaboración interprofesional requiere apoyo administrativo. El desarrollo de la colaboración entre los miembros del equipo se ve facilitado por los líderes que saben cómo transmitir la nueva visión de la práctica colaborativa quienes motivan a los profesionales para que adopten la práctica colaborativa y quienes son capaces de crear un entorno organizativo que fomente colaboración (Stichler, 1995). En un estudio se destaca la importancia del liderazgo en el desarrollo de la colaboración en los equipos y también se nombra el efecto negativo de la falta de gerentes (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999).

Recursos del equipo. Una de las condiciones clave para una práctica colaborativa exitosa es la disponibilidad de tiempo para interactuar y de espacios para reunirse (Lindeke & Block, 1998). Según los autores en primer lugar, una fuerte colaboración exige que haya suficiente tiempo disponible para que los profesionales del equipo compartan información, desarrollen relaciones interpersonales y aborden problemas de equipo. Además, compartiendo espacio y trabajando en físico, la proximidad reduce la territorialidad profesional y los comportamientos viejos y facilita la colaboración, especialmente cuando surgen conflictos. Es esencial que la organización considere la posibilidad de facilitar el compartir tiempo y espacio, destacando la necesidad de contar con inversiones financieras para promover el desarrollo de la práctica colaborativa (Mariano, 1989).

Mecanismos de coordinación y comunicación. El desarrollo de una práctica colaborativa requiere mecanismos apropiados de coordinación y comunicación interprofesional. La

colaboración puede beneficiarse, en particular, de la disponibilidad de estándares, políticas y protocolos interprofesionales, documentación unificada y estandarizada y sesiones, foros o reuniones formales en las que participan todos los profesionales de los equipos (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999). Los autores denotan que un papel clave es desempeñado por la formalización de las normas y procedimientos para el desarrollo de la colaboración entre profesionales.

La voluntad de colaborar. Aunque los sistemas tienden a hacer la colaboración interprofesional obligatoria mediante la implementación de estructuras y normas conducentes a práctica colaborativa, la colaboración es, por su propia naturaleza, voluntaria (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999). Por lo tanto, para implementar una práctica colaborativa, los profesionales deben estar dispuestos a comprometerse con un proceso de colaboración (Henneman, Lee, & Cohen, 1995). Según algunos investigadores, la cohesión grupal es uno de los indicadores clave de la disposición de los individuos para ser parte de un equipo (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). El indicador clave de cohesión es la constancia profesional en el grupo (Stahelski & Tsukuda, 1990). Otros autores mencionan que la buena voluntad del equipo para trabajar en colaboración depende de factores como la educación profesional, experiencia previa en situaciones similares y madurez personal (Henneman, Lee, & Cohen, 1995). En este sentido, estos estudios han demostrado cómo el ser receptivos a la idea de colaboración y el compromiso de los profesionales con un proyecto de colaboración son elementos esenciales en el desarrollo de la colaboración. Otros estudios han demostrado la importancia de los factores relacionados con la voluntad de trabajar en colaboración, así como las expectativas de los empleados sobre el trabajo colaborativo y las creencias en los beneficios

asociados con la colaboración interprofesional entre todos los que comparten objetivos comunes (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999).

Confianza. La mayoría de los investigadores clasifican la confianza como uno de los elementos clave requeridos para el desarrollo de práctica colaborativa (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005). Se ha mencionado que generar confianza requiere tiempo, esfuerzo, paciencia y experiencias positivas anteriores (Henneman, Lee, & Cohen, 1995). Tener confianza en sí mismo en el rol como profesional es esencial, así como la muestra de confianza hacia otros profesionales, en ambos niveles de confianza (confianza en las propias habilidades y confianza en los demás). Al respecto, los investigadores concluyen que la confianza depende de la competencia - habilidades y conocimientos - y de la experiencia, por lo que los estudios mencionados demuestran claramente que los empleados deben considerar indispensable la confianza si han de establecer relaciones de trabajo colaborativas. En otras investigaciones también se encontró que, en una situación de colaboración, los profesionales depositan más confianza en otros profesionales considerados entre los más experimentados y competentes (San Martín-Rodríguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla, 2005).

Comunicación. Según la literatura revisada, la comunicación es otra interacción que influye en el grado de colaboración. Las habilidades de comunicación de los profesionales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las relaciones de colaboración entre los miembros del equipo. La literatura presenta razones por las cuales la comunicación puede ser considerada clave. En primer lugar, está el desarrollo de la colaboración. Las prácticas exigen que los profesionales comprendan cómo su trabajo contribuye a los resultados y a los objetivos del equipo (Mariano, 1989). En segundo lugar, la comunicación eficiente es esencial, ya que permite negociaciones constructivas con otros profesionales (Henneman, Lee, & Cohen, 1995).

Finalmente, como mencionan dichos autores, la comunicación es un vehículo para otros determinantes de la colaboración, como el respeto mutuo, el compartir o la confianza mutua. Otros estudios examinaron el tema de la comunicación y demostraron la importancia de la comunicación abierta y activa y la escucha que permiten el conocimiento mutuo entre los profesionales del equipo y permitir mejoras a procesos para compartir información (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999).

Respeto mutuo. El respeto mutuo es un factor determinante de la colaboración (Mariano, 1989). Según el autor, el respeto mutuo implica el conocimiento y reconocimiento de la complementariedad de las contribuciones de los diversos profesionales del equipo y de su interdependencia. Por lo tanto, la falta de entendimiento, respeto o apreciación de la contribución de otros profesionales constituye una barrera muy real para la colaboración entre los profesionales. En este sentido, como lo menciona el investigador, entre profesionales de la salud se ha demostrado que, para trabajar bien en un entorno de colaboración, los profesionales dan mucha importancia a respeto mutuo.

Interdependencia de tareas. La interdependencia de tareas es el grado en el que los miembros del equipo deben depender entre sí para realizar sus tareas hacia el logro de la meta. A medida que aumenta el nivel de interdependencia de tareas, también lo hacen la dependencia entre los miembros de los equipos y, por lo tanto, los requisitos de coordinación necesarios para lograr resultados de rendimiento eficaces (Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993). Estos investigadores han documentado niveles de interdependencia de tareas que se pueden organizar en una jerarquía que refleja el grado en que las acciones de un miembro del equipo dependen de las acciones de otro.

Los resultados de esta revisión de la literatura pueden guiar a profesionales, gerentes y quienes toman decisiones hacia una mejor comprensión de los factores clave necesarios al acoger iniciativas de colaboración. La colaboración es esencialmente un proceso interpersonal que requiere la presencia de una serie de elementos en las relaciones entre los profesionales de un equipo. Estos incluyen la voluntad de colaborar, confiar en los demás, respeto mutuo y comunicación. Sin embargo, a pesar de que las condiciones anteriores pueden ser necesarias, no son suficientes, porque en los sistemas complejos los profesionales no pueden, por sí mismos, crear todas las condiciones necesarias para el éxito. Los determinantes organizacionales juegan un papel crucial, especialmente en términos de capacidades de gestión de recursos humanos y liderazgo. Actualmente no hay mucha evidencia de la influencia de estos determinantes en cuanto la colaboración. Sólo unos pocos estudios han examinado sus relaciones con la colaboración por lo que se necesita una mejor comprensión de las relaciones entre lo organizacional y las interacciones, determinantes que afectan la colaboración y en particular a nivel organizativo, a los gerentes y a quienes toman decisiones, quienes deben cada vez más, entender mejor las características clave de las organizaciones que fomentan la colaboración.

Relaciones Interpersonales en las Organizaciones

Un proceso importante de socialización implica aprender la cultura de una organización, incluyendo sus valores, misión, objetivos y prácticas y, lo que es más importante, cómo los individuos pueden o no encajar en ella (Berger, 2014). El liderazgo juega un papel crucial aquí. Diversos autores conceptualizan el liderazgo como un proceso comunicativo, específicamente un proceso de creación de sentido o de creación de significado (Fairhurst, 1993). Los gerentes que participan en el liderazgo organizacional ayudan a los empleados a hacer sentido de las

características organizacionales y a ser informados y motivados hacia visiones y objetivos estratégicos departamentales y organizacionales.

La literatura indica que la calidad de la comunicación está vinculada a la calidad de las relaciones en sí. Al respecto, se encontró que cuanto mayor sea la calidad percibida de la relación, mayor será la calidad (precisión, puntualidad y utilidad) de la información que los empleados informaron haber recibido de supervisores (Sias, 2005). De manera similar, en otra investigación se vincula la calidad de la relación con una valoración y retroalimentación efectivas, encontrándose que entre empleados es más probable escuchar y aceptar comentarios negativos de los supervisores en los que confían y les caen bien, y que los supervisores que perciben relaciones de alta calidad con sus empleados son más dados a proporcionar retroalimentación constructiva de una manera considerada y reflexiva (Steelman & Rutkowski, 2004).

En el contexto colombiano se sugiere que mantener altos niveles de calidad en las relaciones interpersonales en el contexto laboral influye positivamente el clima organizacional (Toro, 2009). En un estudio en universidades se evidenció que las relaciones interpersonales son las que más peso tienen en la ponderación del estudio de clima laboral (Becerra, 2006).

A continuación, se exponen elementos que pueden explicar y caracterizar las relaciones interpersonales en el contexto organizacional.

La confianza en las relaciones de trabajo. Muchos equipos de trabajo operan en entornos de conocimiento e información intensivos donde la confianza juega un papel importante para permitir el intercambio de conocimientos e ideas. En un estudio se muestra que, en las primeras etapas de su colaboración, los equipos van construyendo poco a poco la comunicación y la búsqueda de retroalimentación, lo que va mejorando la confianza en etapas posteriores del

proceso de desarrollo del equipo (Romeike, Nienaber, & Schewe, 2016). La confianza es una característica definitiva del trabajo entre los miembros de un equipo. Es por esto que los empleados con altos niveles de confianza hacia su equipo tienen niveles más altos de satisfacción laboral que empleados con bajos niveles de confianza. Como lo afirma el autor, se puede esperar que los procesos de asimilación y adaptación social impacten el desarrollo de la confianza en los equipos de trabajo. Los empleados son capaces de distinguir entre diferentes focos de confianza, es decir, confiar en la organización, en la alta dirección, en su supervisor directo u otros miembros de su equipo. Esta forma de confianza se puede definir como la disposición de un miembro individual del equipo para sentirse vulnerable ante su equipo basado en la expectativa positiva de que los miembros de su equipo no se aprovecharán de su situación.

De acuerdo con la teoría del intercambio social, la confianza ha sido frecuentemente identificada como un resultado clave de las relaciones de intercambio de alta calidad (Romeike, Nienaber, & Schewe, 2016). Estos estudios encontraron que frecuentemente la falta de confianza resultó de un desequilibrio en el intercambio. Los miembros del equipo pueden notar tal desequilibrio cuando perciben su propio rendimiento como superior en comparación con su percepción del rendimiento en el equipo en general y, en consecuencia, la confianza que tienen hacia el equipo puede disminuir. Por lo tanto, al igual que la satisfacción en el trabajo, la confianza es una variable que tiene fuertes conexiones con la teoría del intercambio social.

Esta explicación se deriva del modelo de confianza clásico que postula que esa confianza se desarrolla a partir de una evaluación de la confiabilidad como referente, en términos de capacidad, benevolencia, e integridad (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). En el caso de comparaciones con tendencia a ser bajas, el referente objetivo es considerado el tener habilidades inferiores y por lo tanto se considera menos confiable. Según los autores, la valoración de la

confiabilidad del referente es central en el proceso de desarrollo de la confianza porque construye el fundamento para el aspecto cognitivo de la confianza. En consecuencia, el resultado del proceso de comparación social asume que el referente que tiene habilidades más bajas es de menor confianza.

Un cierto nivel de interdependencia e intercambio social es un elemento que define el trabajo de los equipos (Romeike, Nienaber, & Schewe, 2016). De acuerdo con los autores, esto es particularmente cierto para los equipos en los que un miembro del equipo no posee todo el conocimiento requerido para su trabajo. En su lugar, se requiere que él o ella intercambien ideas y experiencias con los otros miembros del equipo para trabajar de manera efectiva. Debido a esto y en cuanto a la interdependencia, los miembros de los equipos no pueden evitar interactuar entre sí. Con confianza hacia sus compañeros de equipo, un empleado hace estas interacciones manteniendo esperanzas positivas de asimilar lo que necesita. Según los autores, esto facilita la cooperación voluntaria y aumenta la probabilidad de que la interdependencia y las interacciones con otros miembros del equipo sean percibidas de manera positiva. Como la interdependencia y las interacciones con otros miembros del equipo son elementos fundamentales del trabajo de un miembro de un equipo, el nivel de confianza del miembro del equipo hacia aquellos los miembros del equipo deben impactar en su nivel de satisfacción laboral. Dichos autores encontraron también que la confianza en el líder estaba significativamente relacionada positivamente con la satisfacción en el trabajo ya que los empleados que confían en sus supervisores están dispuestos a corresponder esta confianza con formas de conductas de trabajo deseadas. Adicionalmente los autores mencionan que la confianza en los líderes medió el efecto de las percepciones de liderazgo en la satisfacción laboral.

El papel de la confianza como mediador crítico también ha sido confirmado empíricamente (Yang, 2009). Su investigación reveló que la confianza desempeña un papel mediador clave en las relaciones estrechas y continuas.

La capacidad de escucha. Los elementos de la comunicación, como la escucha, juegan un papel crucial en los modelos teóricos de desempeño grupal. En un estudio se revisó si en la calidad de la comunicación del equipo mediaba la relación (McGrath J. , 1984). De acuerdo con el autor, la calidad de comunicación del equipo se define como la medida en que los comportamientos de comunicación entre los miembros del equipo son fluidos, efectivos, claros, puntuales y completos. Según otros autores la comunicación permite a los miembros del equipo intercambiar, discutir e integrar tareas relevantes e información (Valls, González, & Tomás, 2016). Por lo tanto, la calidad de comunicación del equipo es un proceso clave. La comunicación en equipo sirve de soporte y es un mecanismo para la toma de decisiones y la resolución de problemas, que son, junto con la colaboración, procesos clave en la diversidad en las relaciones.

La calidad de la comunicación del equipo y el clima del equipo son dos variables manejables, es decir, dos variables sobre las cuales las organizaciones y presumiblemente los gerentes tienen el control (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). De acuerdo con dichos autores, la calidad de comunicación del equipo se relaciona positivamente con el rendimiento del equipo. La comunicación entre sus miembros es un proceso de equipo clave que se ha identificado como crucial para explicar cómo se relaciona la diversidad con el rendimiento. Cuando se toman decisiones complejas o elaboran soluciones de equipo, los miembros del equipo se comunican entre sí para intercambiar y discutir la información en cuestión. Como lo plantean los autores, la comunicación entre ellos también se considera un mecanismo de apoyo para comportamientos de coordinación ya que los miembros del equipo al comunicarse establecen y mantienen los

patrones y la calidad de sus interacciones. Según otros autores la comunicación es una función de apoyo para monitorear, facilitar la evaluación del progreso de los miembros e informar sobre la eficacia del equipo (Glickman, Zimmer, Montero, Guerette, & Campbell, 1987). Todos estos procesos que involucran la comunicación entre equipos son procesos clave para para realizar y alcanzar sus objetivos.

Relaciones supervisor-subordinado. La teoría del intercambio generalmente identifica dos tipos principales de relaciones (Berger, 2014). En el intercambio de liderazgo, las relaciones de alta calidad comparten la confianza mutua, el apoyo, la comunicación abierta, participar en la auto-divulgación mutua, y de esta manera los subordinados disfrutan de libertad en la negociación sus roles. Así mismo, el autor menciona que las relaciones de intercambio de supervisión de baja calidad son caracterizadas por bajos niveles de confianza, apoyo y auto-divulgación, menos comunicación abierta, y una supervisión más directa. Su investigación también encontró que constantemente los supervisores y los empleados tienden a formar relaciones de mayor calidad con personas del mismo sexo, raza y etnia. Según Cogliser y Schriesheim (2000, citado en (Berger, 2014) los supervisores que son capacitados para capacitar y ayudar a los empleados son más propensos a fomentar relaciones de alta calidad con los empleados porque les permiten trabajar independientemente y de forma autónoma.

Las personalidades de empleados y supervisores también pueden influir en el desarrollo de las relaciones (Kinicki & Vecchio, 1994). Según los autores es probable que los empleados con un locus de control interno desarrollen una alta calidad en sus relaciones en las que gozan de autonomía y negociación. En contraste, los empleados con personalidades autoritarias son menos probables que desarrollen relaciones de alto nivel porque implican socialización de un rol adicional y dinámico en lugar de roles estáticos, lo que puede ser incómodo o molesto para una

personalidad autoritaria. Los empleados tienden a estar más satisfechos con los supervisores cuyas personalidades son agradables, emocionalmente estables y extrovertidas, todas las cualidades que probablemente mejoran la calidad (Finkelstein, Protolipac, & Kulas, 2000). Las relaciones tienden a depender de estrategias regulativas (charlas superficiales, evitación de charlas sobre problemas) para mantener las relaciones. En relaciones de alta calidad es más probable que se utilice una comunicación personal y directa para mantener las relaciones (Berger, 2014). En general, esta investigación indicó que los beneficios se acumulan para los supervisores y subordinados quienes desarrollan relaciones de alta calidad y tal desarrollo es impactado por diversos factores que incluyen personalidad, similitud, cultura y comunicación interpersonal.

Resolución de conflictos. Los procesos de colaboración para gestionar y resolver conflictos en el lugar de trabajo, tales como el coaching y la mediación del conflicto, han aparecido en las organizaciones en los últimos treinta años. En las organizaciones los líderes han experimentado con mecanismos internos y externos para reducir los costos relacionales y financieros del conflicto no resuelto (Brubaker, Noble, Kee-Young Park, & Press, 2014). De acuerdo con los autores, muchas organizaciones más grandes, particularmente corporaciones, gobiernos y universidades, han incorporado el papel del ombudsman organizacional para apoyar en la gestión de resolución de conflictos. Disputas, problemas de equipo o entre personas comúnmente surgen de conflictos de personalidad, reconocimiento personal, o desacuerdos sobre presupuesto, asuntos personales o estrategias. Según dichos autores estas disputas no involucran temas legales. Las disputas generalmente involucran a dos personas, a menudo el supervisor y el subordinado. En contraste, las disputas del equipo involucran a varias personas en conflicto junto con algunos problemas de rendimiento del grupo. De acuerdo con los autores, las partes son

reacias a mediar, en parte debido a la falta de familiaridad con el proceso y una preferencia para negar que exista el problema o que requiere atención. El propósito de la mediación no es siempre resolver, sino más bien aclarar las expectativas y restablecer las relaciones (Cloke & Goldsmith, 2000). Para otros asuntos como la discriminación por edad o raza, la mediación no siempre es voluntaria, sino que es más bien requerida por la administración.

Noble (2011, citado en: (Brubaker D. , Noble, Kee-Young Park, & Press, 2014) plantea que a medida que aumente el valor percibido de retener al personal clave, los empleadores darán mayor atención al apoyo a la resolución de conflictos entre el personal. En tanto que los empleadores pasen de un modelo de rendimiento individual a uno de equipo, mayor énfasis se le dará a evaluar y mediar los conflictos del equipo. De acuerdo con este autor una de las tendencias de mayor crecimiento en el coaching de gestión es fortalecer esta competencia de resolución de conflictos en los líderes. El autor también afirma que el énfasis en un procedimiento formal obstaculiza la capacidad de los empleadores para encontrar resoluciones tempranas e informales para disputas laborales. Los procesos disciplinarios y de quejas convencionales fueron vistos como adversarios y centrados en la distribución de la culpa en lugar de la resolución. Una solución a este problema, es el mayor uso de la mediación, que se argumentó útil para proporcionar un ambiente menos conflictivo en el que los individuos podrían plantear sus preocupaciones (Saundry, McArdle, & Thomas, 2013).

Conexiones de las Relaciones Interpersonales y el Trabajo Colaborativo

La calidad de las relaciones interpersonales está determinada por la calidad de la comunicación entre los participantes en un proceso de trabajo, que depende de la calidad de sus interacciones subyacentes, particularmente en la medida en que hayan compartido objetivos,

conocimiento y respeto mutuo (Gittell J. , 2006). Según el autor, la calidad de las relaciones también refuerza la calidad de su comunicación y con ello se impacta positivamente el trabajo compartido. Considerando que la coordinación en el trabajo ha sido definida como la gestión de las interdependencias entre tareas, la coordinación relacional puede definirse como la gestión de las interdependencias entre las personas que realizan esas tareas (Malone & Crowston, 1994; Gittell J. , 2006).

De acuerdo con este último autor, se espera que la coordinación relacional mejore potencialmente el rendimiento laboral en formas significativas. La comunicación frecuente y oportuna puede generar respuestas rápidas a nueva información a medida que surge, lo que resulta en que se minimizan los retrasos y maximiza la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. La comunicación precisa reduce el potencial de errores y la comunicación de resolución de problemas evitan el ciclo negativo de culpar y ocultar información, manteniendo el foco en la mejora continua y aprendiendo positivamente. Las relaciones de alta calidad refuerzan la comunicación de alta calidad, alentando a los participantes a escucharse unos a otros y a tener en cuenta el impacto de sus propias acciones u omisiones en aquellos que participan en una parte diferente del proceso, por lo tanto, ayudándoles a reaccionar a la nueva información de manera coordinada, contribuyendo aún más al mejor desempeño en el proceso de trabajo.

Se espera que las buenas relaciones laborales particularmente sean importantes para lograr los resultados deseados en entornos que son caracterizados por altos niveles de interdependencia de tareas, incertidumbre y limitaciones de tiempo (Adler, 1995). Cuando la interdependencia de tareas es baja, los participantes pueden realizar su trabajo de forma relativamente autónoma con poca consideración por otros participantes en el proceso de trabajo, mientras que cuando interdependencia de la tarea es alta, los participantes deben ser conscientes y responder a las

acciones que son tomadas por otros participantes. La incertidumbre intensifica aún más la necesidad de coordinación relacional. De acuerdo con el autor, cuando la incertidumbre es baja, las respuestas y las transferencias pueden ser planificadas previamente, lo que requiere poca necesidad de respuestas coordinadas a las condiciones cambiantes. Sin embargo, cuando la incertidumbre es alta, las personas deben ser sensibles no solo a cambios que afectan sus propias tareas sino también a cambios que afectan las tareas de otros con quienes son interdependientes.

Además de mejorar los resultados de rendimiento, la gestión de las relaciones interpersonales también puede mejorar la satisfacción laboral del personal, aunque esta proposición no ha sido ampliamente explorada. Se ha mencionado que tener los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo de cada persona es una fuente importante de satisfacción laboral (Hallowell, Schlesinger, & Zornitsky, 1996). Las relaciones laborales y su gestión es una forma de capital social organizacional, un activo que lo hace más fácil para acceder a los recursos necesarios para realizar el trabajo. Debido a este beneficio de coordinación relacional, se esperaría que la coordinación relacional positiva sea asociada con la satisfacción laboral.

Hay otra manera en la que se puede esperar que la coordinación relacional aumente la satisfacción laboral. De acuerdo con la psicología organizacional, la alta calidad en las relaciones son una fuente de bienestar para las personas en el trabajo (Gittell J. , 2008). Una alta calidad en las relaciones en general facilita la vida; las relaciones interpersonales de baja calidad pueden llevar al agotamiento de las posibilidades para una vida mejor (Dutton, 2008) . Las relaciones de alta calidad toman muchas formas, pero tienen en común el tener una buena conciencia y sintonía con las necesidades del otro, y por lo tanto energiza a los individuos involucrados en ellas. La naturaleza energizante de las relaciones de alta calidad proviene del reconocimiento y la validación de cada persona por los otros. Según los autores estas relaciones de alta calidad

tienden a crear un ciclo positivo que es generador de otras relaciones de alta calidad, al igual que las relaciones de baja calidad tienden a crear un ciclo negativo que genera otras relaciones de baja calidad. Los autores concluyen que se espera que las relaciones positivas que sustentan la coordinación relacional (objetivos compartidos, conocimiento compartido, respeto mutuo) conduzcan, por lo tanto, a niveles más altos de satisfacción en el trabajo. La gestión de las relaciones interpersonales también mejora la satisfacción laboral al permitir a las personas llevar a cabo efectivamente su trabajo, proporcionando el apoyo social necesario para permitir su resiliencia de cara del estrés (Gittell J. , 2008).

Las estructuras organizacionales que predicen altos niveles en las relaciones interpersonales son aquellas que se conectan a través de grupos de trabajo en lugar de reforzar los silos que los separan (Gittell & Douglass, 2012) . La teoría, por tanto, indica a las organizaciones reemplazar las estructuras burocráticas tradicionales por más estructuras relacionales, así como favorecer la capacitación en trabajo colaborativo, implementar la resolución de conflictos, favorecer la medición del desempeño y sus recompensas, realizar cruces de funciones multifuncionales (como el caso gerentes o coordinadores de atención), promover protocolos multifuncionales (tales como clínicas) y generar información multifuncional de los sistemas.

Claramente, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales tienen mucho en común. Los valores principales de ambos incluyen la implementación de la mejor atención posible a través de una comunicación óptima entre todas las personas involucradas en esa atención, incluidos los profesionales y el personal de apoyo, así como los clientes y otros actores. Ambos enfoques enfatizan la necesidad de construir objetivos compartidos, conocimiento compartido y respeto mutuo a través de las fronteras profesionales. Como es mencionado en una investigación, el trabajo colaborativo implica también objetivos comunes y valores compartidos, y en las

relaciones interpersonales también se articula la integración de tareas y el cambio organizacional en sus dimensiones donde cobran significado (Gittell, Godfrey, & Thistlethwaite, 2013).

La habilidad para resolver problemas complejos en equipos de personas con diferentes antecedentes y experiencia es necesaria para abordar muchas de las presiones sociales, temas ambientales, retos, recursos y problemas económicos en el mundo de hoy (Deming, 2015). Las habilidades de trabajo colaborativo son cada vez más valoradas en el lugar de trabajo, y las personas con estas habilidades conforman un parte importante del cambiante mercado laboral.

De acuerdo a lo expresado por el autor, las habilidades colaborativas no se enseñan explícitamente. Más bien, las personas las aprenden cuando se involucran principalmente en actividades de aprendizaje social como lo es el trabajo en las organizaciones mediante las relaciones que surgen entre los miembros de ellas. El aprendizaje de este tipo ofrece diversas oportunidades para las personas: observar cómo funciona el proceso social, cómo se ven afectados, qué resultados se obtienen o cómo se da la solución del problema, y cómo los miembros del grupo responden a las contribuciones de los demás. Todo esto es útil para la posterior participación en los grupos de trabajo.

Durante las colaboraciones en el lugar de trabajo, el conocimiento y la responsabilidad de la actividad generalmente se distribuyen entre los miembros del equipo y se guían por el objetivo de resolver un problema (Gauvain, 2018). Los miembros del equipo trabajan en sus partes asignadas del mismo y coordinan sus actividades cuando es necesario. De esta manera sus acciones conjuntas apuntan a un solo objetivo. De acuerdo con el autor, los diversos componentes del problema deben estar bien definidos y compartidos con todos los miembros del grupo. El intercambio explícito de ideas debe ocurrir mientras el proyecto está en marcha, y los roles y responsabilidades individuales deben rotar durante la actividad para que todos los

miembros del grupo tengan acceso a los elementos clave del proyecto y tengan la posibilidad de conocerlos. El autor concluye planteando que estas prácticas pueden ser efectivas para promover el compromiso y el aprendizaje de todos los miembros de un equipo y pueden fomentar una mayor participación de algunas personas poco representadas en la actividad.

Al respecto se demostró que la colaboración entre pares se puede diseñar para desafiar las nociones preconcebidas sobre las competencias de los demás y promover un entorno más productivo y respetuoso para el aprendizaje. Aunque la mayoría de los seres humanos están preparados para aprender socialmente, no todas las situaciones sociales favorecen el aprendizaje y la resolución constructiva de problemas. Los enfoques sociales para el aprendizaje y el desarrollo cognitivo ofrecen importantes ideas para el desarrollo y diseño del trabajo colaborativo (Cohen & Lotan, 2014).

Las conversaciones, la argumentación, la toma de decisiones, y otras actividades de relacionamiento social deben ser partes explícitas de la actividad (Robbins & Aydede, 2009). Estas técnicas fomentan la participación activa de los miembros individuales del grupo y ayudan a comprometer la mente y el cuerpo (sistemas sensoriales y motores) en el aprendizaje de esta competencia. Así mismo los autores mencionan que es importante incluir la rotación de roles y el uso regular de intercambios de instrucción entre compañeros, además de medios claros para evaluar estas ganancias. Finalmente, ellos plantean que un enfoque de aprendizaje distribuido también puede ser útil para abordar problemas relacionados con la equidad y la diversidad en el entorno, por lo que los enfoques de colaboración se pueden utilizar para crear oportunidades para que los participantes observen y se involucren con otros como miembros competentes y contribuyentes del grupo.

La resolución colaborativa de problemas se puede entender como la presencia de influencia mutua entre los miembros del equipo, comunicación directa abierta y resolución y apoyo a la innovación y la experimentación (Dailey, 1978). El autor enfatiza que la resolución de problemas en forma de colaboración es un método utilizado por los grupos de proyectos para confrontar y resolver problemas técnicos. La resolución colaborativa de problemas, por lo tanto, es una forma importante de interacción que contribuye significativamente a la supervivencia organizacional. Según lo planteado, es concebido como un proceso de resolución de problemas en grupo basado en autocontrol, intercambio mutuo con líderes, y confianza entre los miembros del grupo. Así mismo, la resolución colaborativa de problemas es un proceso de grupo basado en las demandas de las tareas percibidas, mientras que la cohesión es una fuerza afectiva para mantener la membresía grupal basada en las recompensas de la interacción social. El mismo autor plantea que un grupo de proyecto podría demostrar una alta cohesión mientras que no es colaborativo en cuanto a resolución de problemas. La cohesión podría fomentarse si los miembros percibieran que el grupo es un medio para obtener relaciones sociales satisfactorias. Además, tal grupo podría ser no colaborativo ante la presencia de un líder de equipo con alta visibilidad profesional, pero que tenga un estilo de liderazgo autocrático. Por lo tanto, el grupo sería cohesivo, pero no colaborativo en la resolución de problemas.

Método

Tipo de Estudio

En relación con la profundidad alcanzada con la presente investigación, y de acuerdo con su propósito general, ésta se puede caracterizar como un estudio correlacional que incluye un análisis descriptivo de las variables a estudiar. Es correlacional porque determina si dos variables están o no correlacionadas. Esto significa estudiar por ejemplo si un aumento o disminución en

una variable corresponde a un aumento o disminución en la otra variable. Es descriptivo porque debe proporcionar descripciones objetivas, precisas y sistemáticas de los fenómenos sin intentar inferir relaciones causales (Knupfer & McLellan, 1996).

El diseño de la investigación está orientado a un estudio de caso, cuyo objetivo primordial es conocer a profundidad la percepción en la organización acerca de las variables estudiadas según sus colaboradores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Participantes

Para la muestra del instrumento se tiene una población finita de 3.010 individuos que hacen parte de la comunidad universitaria. El estudio cuenta con datos suministrados por el estudio de clima organizacional.

La recolección se realizó bajo el esquema de encuesta voluntaria en modalidad online donde se tuvieron datos de 2.619 sujetos, es decir la encuesta fue contestada por el 87% del total de la planta de la institución, de diferente género, edad, nivel socioeconómico, nivel educativo, nivel de cultura, tipo de contrato, cargo y departamento.

A continuación, se presentan y analizan los datos sociodemográficos de la muestra de encuestados, para lo cual se describen las condiciones generales a este respecto en términos de género y tipo de cargo.

Tabla 3

Datos sociodemográficos de los participantes.

		CARGO-FUNCION		Total	
		Académico	Administrativo		
GENERO	Femenino	Recuento	495	929	1424
		% dentro de GENERO	34,80%	65,20%	100,00%
		% dentro de CARGO-FUNCION	45,80%	60,40%	54,40%
	Masculino	Recuento	586	609	1195
		% dentro de GENERO	49,00%	51,00%	100,00%
		% dentro de CARGO-FUNCION	54,20%	39,60%	45,60%
Total	Recuento	1081	1538	2619	
	% dentro de GENERO	41,30%	58,70%	100,00%	
	% dentro de CARGO-FUNCION	100,00%	100,00%	100,00%	

En relación con el género, la tabla muestra que los participantes se distribuyen entre un 54% de personas de sexo femenino y un 46 % de sexo masculino. Es notoria la mayor presencia de mujeres en esta institución, situación que puede reflejar de alguna manera la filosofía humanista e incluyente de la universidad. En relación con el tipo de cargo la tabla muestra que los participantes se distribuyen entre el 59 % de personal administrativo y el 41 % de personal docente. Esto indica que, si bien a pesar de que la Universidad es un centro académico, hay una población administrativa bastante importante en su cantidad y que apoyan la labor docente, siendo lo normal en general en las universidades que la cantidad de personal administrativo sea inferior. La tabla también evidencia que en la población femenina se concentran en los cargos administrativos y que los docentes son mayoría hombres.

Instrumento

Para el estudio se utilizaron parte de los resultados de una encuesta de estudio de clima organizacional en una universidad privada de Bogotá, Colombia, realizado en noviembre de 2017 (ver apéndice 1). Se definió como unidad de análisis el Clima Organizacional percibido por los miembros de la comunidad educativa (Páez, Uesseler, Arias, & Méndez, 2017). Para este caso constituye un criterio conceptual que permite escoger unos ítems en particular que facilitan el análisis micro, meso y macro de las interacciones entre las personas de la organización, permitiendo acceder a la experiencia subjetiva de las personas y la calidad de sus interacciones a partir del proceso perceptual.

Dentro del instrumento se definen tres niveles de análisis, el primero es denominado macro donde se ubican las categorías relacionadas con el sentido y misión de la Universidad; esta dimensión abarca el proceso de enseñanza- aprendizaje, el cual atraviesa los macro sistemas de la Universidad. En el segundo nivel denominado meso, se encuentran las categorías relacionadas con las dinámicas organizacionales propias de una compleja red social conformada por subsistemas que cumplen funciones en la gestión del cambio, en la que se incluye la comunicación y la provisión de recursos. En el tercer nivel denominado micro donde se encuentran las dimensiones asociadas a las interacciones entre personas y equipos de trabajo, incluyendo las prácticas de liderazgo, que son las variables aisladas en el presente estudio.

El instrumento posee nueve tipos de variables las cuales son: (i) Sentido de comunidad, (ii) Formación integral, (iii) Compromiso con las funciones de la Universidad, (iv) Disposición al cambio, (v) Comunicación, (vi) Disponibilidad de recursos, (vii) Trabajo colaborativo, (viii) Relaciones interpersonales, y (ix) Prácticas de liderazgo. Consta de 63 ítems en total.

Para el estudio se tomaron las variables (vii), (viii) y (xi) que permiten realizar el análisis micro, pertinente para el presente estudio ya que hace parte del alcance de la unidad de Gestión Humana. (Ver Apéndice 1). De esta manera, el interés del estudio está orientado a las siguientes variables relevantes: (i) Prácticas de liderazgo, la cual contiene 11 preguntas orientadas a evaluar el grado en que el jefe inmediato incide favorablemente en los colaboradores, a través de la generación de una visión compartida y de espacios de participación, confianza y reconocimiento, todo ello encaminado a la transformación del entorno. (ii) Trabajo Colaborativo, la cual contiene 8 preguntas orientadas a evaluar las dinámicas de interacciones entre dos o más personas que se encuentran inmersas en una cultura particular, en las cuales interviene el trato, la articulación de los equipos de trabajo y la manera de identificar y resolver los conflictos y (iii) Relaciones interpersonales, la cual contiene 7 preguntas orientadas a evaluar el grado en que las personas establecen una interdependencia positiva caracterizada por: responsabilidad personal, coordinación de acciones y cooperación; que les permita articular las visiones sobrepuestas de las diversas ciencias, culturas y métodos.

Metodología de construcción y validación del instrumento. Se diseñó una prueba que permitiera apoyar las inferencias sobre clima organizacional, basada en la teoría de respuesta al ítem. Las preguntas fueron diseñadas mediante grupos focales con participación de personas de diversas unidades y de diferentes cargos, incluyendo directivos.

El modelo estadístico empleado para la encuesta de Clima logra validar de manera independiente cada ítem del instrumento y generar una estructura flexible que puede en la que pueden agregar o desagregar elementos sin alterar la confiabilidad del instrumento total. Adicionalmente hace posible la comparación entre ítems similares de diferentes instrumentos, lo que posibilita la correlación con otras fuentes de información o con el mismo instrumento así

tenga variaciones en algunos de sus ítems, de esta manera se definió que el modelo estadístico utilizado esté basado en la teoría de respuesta al ítem. Se menciona que esta teoría (también conocida como teoría de la respuesta latente), se refiere a una familia de modelos matemáticos que intentan explicar la relación entre los rasgos latentes (características o atributo no observables) y sus manifestaciones (es decir, resultados observados, respuestas o desempeño) establecen un vínculo entre las propiedades de los elementos en un instrumento, los individuos que responden a estos elementos y el rasgo subyacente que se mide (Hambleton & Swaminathan, 1985). Dicha teoría asume que la construcción latente (por ejemplo, estrés, conocimiento, actitudes) y los elementos de una medida están organizados en un continuo no observable. Por lo tanto, su propósito principal se centra en establecer la posición del individuo en ese continuo.

El proceso de validación del instrumento se apoyó, por lo tanto, en las siguientes evidencias:

- La validación del contenido, con diversos grupos de participantes y directivos de la Universidad, con relación a su pertinencia, consistencia de contenido y de estilo.
- Evidencia de confiabilidad, mirando su consistencia interna, el grado de conformidad o acuerdo que exhibe un conjunto de medidas comparables, con el índice de Cronbach. En el caso de la totalidad del instrumento se obtuvo un índice de confiabilidad de 0,974, bastante alto dado que valores por encima de 0,7 en pruebas con opciones de respuesta politómicas (de múltiples respuestas) se consideran aceptables.
- El análisis factorial, para descubrir cuántos factores -representando variables latentes- están interviniendo en los ítems de la prueba. Ítems con un valor de correlación ítem-total en el orden de 0.3 a 0.5 proveen una cantidad moderada de información, y valores mayores a 0.5 reflejan grandes cantidades de información. Entre 0,3 y 0,5 se obtuvieron 13 ítems; mayores a 0,5 se obtuvieron 46 ítems. En ítems dicotómicos (8 en total) (como

ítems de selección múltiple, que resultan en respuestas correctas o incorrectas), la magnitud de la correlación ítem-total es más baja que ítems politómicos en escalas graduadas, y por tanto valores de la correlación ítem-total corregidas de 0.2 o mayores se ven a menudo como aceptables en ítems dicotómicos, y valores con esta correlación superiores a 0.4 se ven como bastante buenos. Menores a 0,2 se obtuvo 1 ítem. Mayores a 0,2 se obtuvieron 7 ítems. Uno de los resultados más útiles aquí es la correlación elemento-total corregida, que es una medida del nivel de discriminación de los ítems. Un valor de 0 indica no discriminación, y un valor de 1 indica discriminación perfecta. Ítems con esta correlación inferior a 0,3 -para ítems politómicos- o 0,2 -para dicotómicos-, proveen una cantidad relativamente baja de información, y se puede considerar su eliminación; dicho de otra manera, estos ítems pueden eliminarse de la evaluación sin ninguna pérdida de información. Los ítems con valores inferiores a 0,3 fueron tres. Éstos, sin embargo, son ítems dicotómicos, que tienen un nivel de exigencia menor, y por tanto no ameritan suprimirse. Ninguno de los 77 ítems, al ser suprimido, mejora de manera notoria este indicador, no sugiriendo tampoco que algún ítem deba suprimirse.

- Estas evidencias sirvieron para revisar el grado de discriminación y dificultad de los ítems, ajustarlos y eliminar aquellos que no daban información significativa. Las mismas validaciones se hicieron sobre la aplicación definitiva del instrumento, y se revisó el grado de información de los ítems y su agrupación en categorías significativas.

Escala. Dadas las características conceptuales del instrumento, se privilegió la construcción de ítems en una escala de Diferencial Semántico (Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957). Esta es una escala de calificación de encuesta o cuestionario que solicita a las personas que califiquen un producto, compañía, marca o cualquier entidad dentro de los marcos de las opciones de

calificación de múltiples puntos. Estas opciones de respuesta a la encuesta son gramaticalmente expresadas en adjetivos opuestos en cada extremo. Por ejemplo, amor / odio, satisfecho / insatisfecho y es probable que regrese / es poco probable que regrese con opciones intermedias. Es una forma confiable de obtener información sobre la actitud emocional de las personas hacia un tema de interés. Dicha escala permite que este significado connotativo de la actitud emocional hacia las entidades se pueda registrar y poner en práctica. Hasta la fecha es un dispositivo de medición establecido en muchos campos (por ejemplo, psicología, sociología y lingüística). Para un caso colombiano, un estudio propone el diferencial semántico para caracterizar el liderazgo en una organización (Perez, Arango, & Branch, 2008).

La escala del presente estudio se construyó respondiendo a tres necesidades principales: que fueran fáciles de entender y de contestar, que permitiera tener un acercamiento cualitativo y que dieran cuenta de la percepción respecto al contenido de cada ítem (Páez, Uessler, Arias, & Méndez, 2017). Esta escala en su puntuación va desde 1 a 6, donde 1 corresponde al nivel más bajo de la calificación y 6 el nivel mayor de la misma.

El diferencial semántico utilizado presenta una escala en cada pregunta con adjetivos que se relacionan conjuntamente con los conceptos propuestos. Por ejemplo, al realizar la pregunta “Ante los conflictos que se dan en mi Unidad, las personas prefieren...”, la respuesta está dada en dos adjetivos (Evadirlos / Resolverlos).

Gráfico 1.

Ejemplo de la escala de diferencial semántico

Ante los conflictos que se dan en
mi Unidad, las personas
prefieren:

Evadirlos ○○○○○○ Resolverlos

Como lo muestra el gráfico 1, dentro de la escala los individuos seleccionan su respuesta marcando en donde hay seis posiciones y cada posición a medida que se acerca al adjetivo positivo significa un valor mayor. Para la escala se utiliza una calificación de 1 a 6, siendo 1 el adjetivo de nivel más bajo y 6 el más alto. Dentro del ejemplo anterior de Evadirlos / Resolverlos si el individuo sentía que en su equipo ante los conflictos las personas tratan activamente de resolverlos, podía tener una calificación de 4, 5 o 6.

Procedimiento

Esta investigación se llevó a cabo en cuatro fases para su efectivo desarrollo, para esto se implementaron diversas estrategias en la recolección y el análisis de la información. Las fases son en su orden:

- Primera fase: se seleccionó el tema a trabajar y se llevó a cabo una contextualización que fue más teórica, empírica, histórica y conceptual donde se estableció el estado del arte en cuestión que permitió tener información relevante respecto al trabajo investigado. Se justificó la pertinencia de este trabajo y se planteó el problema de investigación. Finalmente se realizó

un marco de referencias conceptuales donde se definieron los conceptos a trabajar durante el proyecto.

- Segunda fase: consistió en la preparación y análisis de los datos del instrumento de recolección de la información que para este caso es la encuesta de Clima Organizacional, de donde se extrajeron las categorías de rastreo y análisis de la información. Se hizo una complementación del estado del arte tanto en la línea teórica como en los desarrollos de investigación empírica adelantados y más relevantes.
- Tercera fase: consistió en el proceso de organización, análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Resultados

Caracterización de las Prácticas de Liderazgo Transformacional

La primera variable para analizar consiste en Prácticas de Liderazgo, donde se estudia el grado en que el jefe inmediato incide favorablemente en los colaboradores, a través de la generación de una visión compartida y de espacios de participación, confianza y reconocimiento, todo ello encaminado a la transformación del entorno mediante las conductas de los jefes asociadas al liderazgo de equipos.

El análisis se hará agrupando los puntajes entre 1 y 3 como poco favorables y 4, 5 y 6 como favorables en el ítem.

La tabla 4 muestra que el total de las prácticas de liderazgo se encuentran igual o superior al 87%, evidenciando una percepción muy favorable y permitiendo observar que el estilo de liderazgo transformacional está presente en la institución.

Estos resultados sugieren que existe una relación positiva y fuerte entre las prácticas de liderazgo y desempeño del equipo. Para el desempeño del equipo, esto sugiere que las prácticas

de liderazgo que implican generar confianza, inspirar una visión compartida, fomentar la creatividad, enfatizar en el desarrollo, y el reconocimiento de los logros se relaciona positivamente con la forma en que los miembros del equipo se sienten acerca de alcanzar esa milla extra y alcanzar metas.

Tabla 4

Resumen de resultados de Prácticas de liderazgo

COD.	ITEM	Puntajes entre 1 y 3		Puntajes entre 4 y 6	
PL02	Cuando las personas de mi Unidad presentan ideas nuevas el jefe inmediato se muestra:	Descalificador	7,2	Receptivo	97,8
PL01	Cuando pido orientación en mi trabajo, mi jefe inmediato me:	Descalifica	6,4	Guía	93,6
PL10	Cuando se toman decisiones importantes que inciden en mi trabajo, mi opinión es:	Descalificada	9	Tenida en cuenta	91
PL03	En mi Unidad, las fortalezas de las personas son un aspecto que el jefe inmediato:	Subestima	9,7	Reconoce	90,3
PL07	Cuando tengo que conversar con mi jefe inmediato sobre algo en lo que me equivoqué, me siento:	Amenazado(a)	10	Respaldado(a)	90
PL09	La retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato ha sido fuente de:	Frustración	10	Crecimiento personal	90
PL11	En mi Unidad, la reflexión sobre los resultados de las acciones que desarrollamos como equipo, ha sido:	Deficiente	10	Enriquecedora	90
PL04	El aporte que mi jefe inmediato ha hecho para construir una visión compartida en mi equipo, ha sido:	Inexistente	11	Totalmente favorable	89
PL06	El trato que mi jefe inmediato da a las personas de mi Unidad es:	Discriminador	11	Equitativo	89
PL05	La forma como mi jefe inmediato comunica las decisiones, genera un ambiente laboral de:	Incertidumbre	13	Confianza	87
PL08	Para mi jefe inmediato, la promoción de espacios en los que todos aportemos es un aspecto:	Inútil	13	Prioritario	87

Fuente: Elaboración propia

Con referencia a la pregunta: *Cuando pido orientación en mi trabajo, mi jefe inmediato me: Descalifica / Guía*, el 93,6 % de la población calificó este criterio con valores favorables. El restante porcentaje acumulado del 6.4% % refiere inconformidad con respecto a la guía del jefe en asuntos de su trabajo. Con respecto al estilo de orientación del jefe se percibe como una competencia a nivel de liderazgo por parte del jefe de la unidad como un facilitador y orientador, que permite que las actividades se cumplan en los tiempos y objetivos previstos para equipo de trabajo. Según se observa en el puntaje de calificación, la institución cuenta con jefes que orientan el trabajo en equipo y esto coadyuva a que los jefes se gesten como líderes implicados en su propia mejora y crecimiento de su liderazgo. Una parte mucho menor de la población manifiesta que no percibe orientación tanto como quisieran, siendo una buena oportunidad para la formación de líderes.

Con referencia a la pregunta: *Cuando las personas de mi Unidad presentan ideas nuevas el jefe inmediato se muestra: Descalificador / Receptivo*, el 92.8 % de la población calificó favorablemente la variable relacionada con la receptividad de las ideas nuevas por parte de los colaboradores. El 7.2 % restante distribuye sus opiniones como descalificador ante nuevas ideas. Con respecto a la aceptación de nuevas ideas por el jefe, se evidencia que es favorable, mas no obstante una parte distribuye sus opiniones entre descalificador y poco receptivo ante nuevas ideas, y esto puede implicar que algunos colabores no perciben receptividad hacia la generación de nuevas ideas para la unidad, lo que se puede explicar en algunos casos por la alta jerarquización en la toma de decisiones y la estructura de planeación de actividades anual que no permite la adopción de nuevas ideas que impacten a las unidades.

Con referencia a la pregunta: *En mi Unidad, las fortalezas de las personas son un aspecto que el jefe inmediato: Subestima / Reconoce*, el 90.4 % informa que encuentra reconocimiento de sus fortalezas por parte del jefe y el 9.7 % de la población indica que no cuenta con el reconocimiento de fortalezas. Con respecto al reconocimiento de las fortalezas por parte del jefe, hay una parte pequeña de la población que indica que no cuenta con el reconocimiento de fortalezas y este aspecto podría estar ocasionando baja motivación por parte de los integrantes de un equipo de trabajo en el tiempo al presentarse una falta de conocimiento de las potencialidades y capacidades de cada persona en el desarrollo de su trabajo. Se puede plantear que el reflejar en un plan de desarrollo del cargo frente a las competencias y aptitudes propias de los colaboradores puede influir positivamente. Es necesario que un jefe de unidad conozca las potencialidades de las personas integrantes de su equipo, permitiendo que se encuentren en la posición y realicen las actividades en las que tienen más fortalezas.

Con referencia a la pregunta: *El aporte que mi jefe inmediato ha hecho para construir una visión compartida en mi equipo, ha sido: Inexistente / Totalmente favorable*, el 89 % de los participantes determinó que el aporte a la visión compartida es favorable. También se observa como el 11 % determina una percepción opuesta respecto a la construcción y aporte de la visión por parte del jefe inmediato. Con respecto al aporte del jefe en la construcción de la visión y dado que este aspecto es una construcción propia de los líderes de la organización frente al trabajo en equipo, se puede evidenciar que pueden encontrarse algunos jefes de unidad que presentan poco o algo de indiferencia relacionada con acompañar al equipo de trabajo en la visión a largo plazo como equipo de trabajo, y este aspecto es una característica de los equipos que implica una construcción de planeación en actividades que generen valor en el tiempo y no

solo con actividades del día a día que no generan construcción y generación de estructuras a largo plazo.

Con referencia a la pregunta: *La forma como mi jefe inmediato comunica las decisiones, genera un ambiente laboral de: Incertidumbre/Confianza*, en el 87 % de los encuestados se observa que el jefe impacta positivamente generando un ambiente laboral de confianza, en cuanto comunica asertivamente las decisiones para generar acciones y actividades a desarrollar. El 13 % calificó como desfavorable la forma que los jefes comunican las decisiones. Con respecto a la forma del jefe al comunicar las decisiones, y dado que la comunicación es la fuente y eje de la estrategia organizacional, este aspecto debe mejorarse porque puede afectar a la organización en cuanto al desarrollo de sus actividades por la falta de gestión de comunicaciones frente a las actividades propias de la unidad. Los colaboradores deben sentirse parte de los resultados y acciones de la unidad para que generen compromisos. Se puede evidenciar que un jefe que no comunica puede ser un jefe que busca el reconocimiento individual y esto afecta a la organización.

Con referencia a la pregunta: *El trato que mi jefe inmediato da a las personas de mi Unidad es: Discriminador / Equitativo*, el 89 % de los entrevistados, indica que cuentan con un trato que es percibido como equitativo por parte del jefe. También se observa como el 11 % calificó su percepción cerca de discriminador y no equitativo el trato del jefe de la unidad. Con respecto al trato del jefe a la unidad, se observa como la organización realiza intervenciones al respecto y que dentro de sus políticas está definido el buen trato hacia todas las personas, en concordancia con los hallazgos encontrados. No obstante, aunque en esta institución dentro de sus políticas institucionales se consagra una orientación humanista, se observa como una parte de la población calificó como discriminador y no equitativo el trato del jefe de la unidad. Este comportamiento

debería ser menor dado el conjunto de valores presentes en la institución, y un conjunto de valores debe ser coherente tanto en su doctrina como en su medición de resultados.

Con referencia a la pregunta: *Cuando tengo que conversar con mi jefe inmediato sobre algo en lo que me equivoqué, me siento: Amenazado(a) / Respaldado(a)*, el 90 % consideró que cuentan con el respaldo por parte del jefe en los momentos que se cometen errores en la ejecución de sus actividades. El 10% restante manifiesta que no cuenta con ese tipo de respaldo. Con respecto al trato del jefe al conversar sobre errores con los subalternos, se refleja que los jefes han tomado positivamente las acciones intencionales en torno a manejo del conflicto, asertividad ante los errores por parte de los colaboradores y orientación ante el error. Es de denotar que la institución cuenta con programas relacionados como una escuela de liderazgo donde se acompaña al jefe en torno a estas temáticas. Una parte manifiesta que no percibe positivamente apoyo del jefe en momentos de necesitarlo ante un error, y puede ser un aspecto que impacta la confianza y comunicación, así como los resultados de las unidades.

Con referencia a la pregunta: *Para mi jefe inmediato, la promoción de espacios en los que todos aportemos es un aspecto: Inútil / Prioritario*, el 87 % de los entrevistados reflejó que la institución cuenta con espacios útiles donde se promociona el aporte del equipo de trabajo. El 13 % manifiesta que no hay estos espacios en la medida deseada. Con respecto a la promoción de espacios en los que todos aporten, se refleja cómo los jefes generan oportunidades internas de equipos primarios de trabajo que aportan al mejoramiento de comunicación y encuentro, así como el análisis de resultados obtenidos a pesar de que algunos perciben no tener estos espacios en la medida que quisieran.

Con referencia a la pregunta: *La retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato ha sido fuente de: Frustración / Crecimiento personal*, se observa como el 90 % de los participantes indica que percibe crecimiento individual frente a las observaciones del jefe inmediato. El 10% expresa frustración en torno a este resultado. Con respecto a la retroalimentación del jefe inmediato, se percibe crecimiento individual frente a las observaciones del jefe inmediato, lo que impacta positivamente tanto en la gestión propia del área como en los niveles motivacionales de los colaboradores. Una parte expresa frustración, en torno a este resultado, y es necesario determinar acciones intencionales para mejorar los resultados, dado que la frustración impacta en no solo en la persona como individuo sino en el comportamiento colectivo. Este aspecto es importante tenerlo en cuenta para los análisis de riesgo psicosocial y su intervención.

Con referencia a la pregunta: *Cuando se toman decisiones importantes que inciden en mi trabajo, mi opinión es: Descalificada / Tenida en cuenta*, el 91% de los participantes indicaron que sus opiniones son tenidas en cuenta al momento de tomar decisiones importantes que tienen que ver al trabajo. El 9% restante percibe que no es así. Con respecto a la Receptividad ante la opinión sobre temas importantes, se evidencia que se impacta positivamente en los resultados de las unidades, dado que los jefes cuentan con las habilidades técnicas y profesionales de sus equipos de trabajo ante situaciones importantes que impactan la unidad.

Con referencia a la pregunta: *En mi Unidad, la reflexión sobre los resultados de las acciones que desarrollamos como equipo, ha sido: Deficiente / Enriquecedora*, el 90 % de los participantes encontró enriquecedora la evaluación de resultados frente al equipo de trabajo y el 10% no lo percibe así. Con respecto a la reflexión sobre los resultados del equipo, se puede interpretar cómo las herramientas y estrategias diseñadas en torno a mediciones de la gestión en la institución relacionada con los equipos de trabajo y sus resultados frente a los procesos de

planeación, son positivas y generan valor a la organización. Se evidencia que los altos puntajes en prácticas de liderazgo se encuentran afectando positivamente el clima organizacional.

Las 11 prácticas de liderazgo evaluadas en el estudio son equiparables a 20 ítems de un total de 30, del inventario de liderazgo transformacional IPL (Kouzes & Posner, 2003). Es importante destacar que las prácticas estudiadas aquí no fueron adaptadas de dicho instrumento.

En la tabla siguiente se aprecia las 20 prácticas del inventario IPL de Kouzes y Posner que coinciden con las estudiadas en la presente investigación.

Tabla 5

Correspondencia de las prácticas de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con las evaluadas en el presente estudio

Prácticas de liderazgo transformacional medidas por Kouzes y Posner (2003)	Práctica evaluada en este estudio
Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo	pl 10
Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo	pl 11
Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás	pl1 1
Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo	pl 2
Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones	pl 3
Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito	pl 3
Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos	pl 3
Comunica una visión global de nuestras aspiraciones de logro	pl 4
Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro	pl 4
Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida	pl 4
Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro	pl 4
Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización	pl 5
Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados	pl 5
Trata a las personas con dignidad y respeto	pl 6
Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta	pl 7
Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja	pl 8
Elogia a las personas por un trabajo bien hecho	pl 9
Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades	pl 9
Encuentra la forma de celebrar los logros	pl 9
Escucha atentamente los diversos puntos de vista	pl 9

Fuente: elaboración propia

Caracterización del Trabajo Colaborativo

La segunda variable a realizar el análisis consiste en Trabajo Colaborativo, determinado como el grado en que las personas establecen una interdependencia positiva caracterizada por responsabilidad personal, coordinación de acciones y cooperación.

La tabla 6 muestra que las dinámicas de trabajo colaborativo fueron percibidas con una favorabilidad igual o superior al 86%.

Tabla 6

Resumen de resultados en Trabajo Colaborativo organizadas de mayor a menor.

COD	ITEM	Puntajes entre 1 y 3		Puntajes entre 4 y 6	
TC03	Frente al trabajo con otros para alcanzar un mismo fin, las personas de mi Unidad colaboran con:	Molestia	7	Buena disposición	93
TC06	La capacidad que tienen los equipos de trabajo de mi Unidad para alcanzar consensos es:	Pésima	9	Excelente	91
TC08	Al momento de asumir las consecuencias de sus propias decisiones, las personas de mi Unidad se muestran:	Evasivas	10	Responsables	90
TC05	En mi Unidad, la posibilidad de integrar diferentes formas de comprender la realidad y llegar a un acuerdo es:	Nula	10	Alta	90
TC04	La coordinación de las actividades entre las personas de mi equipo de trabajo es:	Inexistente	10	Excelente	90
TC07	Para las personas que trabajan conmigo, mi bienestar personal es:	Irrelevante	11	Importante	89
TC01	Cuando el trabajo en mi Unidad requiere esfuerzo adicional, las personas se muestran:	Desanimadas	13	Totalmente dispuestas	87
TC02	Cuando una persona de mi equipo incumple un compromiso que afecta al grupo, esta persona se muestra:	Indiferente	14	Preocupada	86

En la tabla anterior se observa la distribución de la variable Trabajo Colaborativo donde se analizan los 8 ítems de la variable: Disposición a hacer esfuerzos adicionales, Interés en cumplir compromisos con el equipo, Disposición para trabajar en metas comunes, Coordinación de acciones, Capacidad para llegar a acuerdos, Capacidad para consenso, Interés por el bienestar de los compañeros, y capacidad de asumir responsabilidades de decisiones y sus consecuencias.

Con referencia a la pregunta: *Cuando el trabajo en mi Unidad requiere esfuerzo adicional, las personas se muestran: Desanimadas / Totalmente dispuestas*, el 87% de los participantes se percibe como dispuesto a realizar esfuerzo adicional en el trabajo de equipo; el 13 % percibe que se sienten desanimados si realizan esfuerzos adicionales. Con respecto al esfuerzo adicional, una parte de la población percibe que se sienten desanimados si realizan esfuerzos más allá de lo esperado, y puede evidenciar la generación de preferencias de algunas personas en un equipo de trabajo frente a otras. Cabe anotar que la institución realiza procesos de formación en torno a variables como manejos de equipos de trabajo, siendo alto este valor para la institución.

Con referencia a la pregunta: *Cuando una persona de mi equipo incumple un compromiso que afecta al grupo, esta persona se muestra: Indiferente / Preocupada*, el 86% de los participantes manifiesta que se expresa preocupación al momento de incumplir con los compromisos establecidos en el equipo de trabajo. Se evidencia también como el 14% informa cierta indiferencia al momento de incumplir compromisos. Al respecto es posible que esta pregunta pueda estar relacionada con la anterior, dado que, si el colaborador siente pertenencia con el equipo, se puede sentir afectado significativamente frente al no cumplimiento de compromisos. Este aspecto además está muy relacionado con la relación con su jefe. Es de denotar que, siendo una medición de relación de trabajo del compromiso en el equipo y que es

indiferente para el colaborador, reflejaría que, aunque se hace mal el trabajo, no tiene repercusiones sobre sus resultados y sus incentivos.

Con referencia a la pregunta: *Frente al trabajo con otros para alcanzar un mismo fin, las personas de mi Unidad colaboran con: Molestia / Buena disposición*, el 93% de los participantes percibe y califica con buena disposición el trabajo hacia metas comunes, mientras que un 7% es apático a estas actividades. Con respecto a trabajar en metas comunes, se puede evidenciar con este resultado que la institución gestiona actividades que requieren del trabajo en red y colaborativo entre unidades y entre personas de una misma unidad. Sin embargo, ante quienes son apáticos a estas actividades, la institución debe evaluar para generar espacios que mejoren su percepción.

Con referencia a la pregunta: *La coordinación de las actividades entre las personas de mi equipo de trabajo es: Inexistente / Excelente*, el 93% de los participantes percibe como positivas las acciones de coordinación de actividades entre el equipo de trabajo. El 7% percibe negativamente las actividades de coordinación. Con respecto a la coordinación de acciones, se evidencia coherencia con los resultados de los criterios anteriores, lo que podría evidenciar que el liderazgo es bien asumido al momento de definir y articular responsabilidades por parte del jefe de unidad o quien ejerza estas acciones de forma participativa.

Con referencia a la pregunta: *En mi Unidad, la posibilidad de integrar diferentes formas de comprender la realidad y llegar a un acuerdo es: Nula / Alta*, el 90% de los participantes percibe positivamente la capacidad de hacer análisis para llegar a acuerdos. El 10% restante percibe negativamente este aspecto. Con respecto a comprender para llegar a acuerdos, los participantes valoran positivamente la capacidad de hacer análisis para llegar a acuerdos en las situaciones que se gestan como equipo de trabajo, en tanto comprensión de la realidad como en la capacidad de

llegar al entendimiento para generar soluciones. Este porcentaje alto puede evidenciar que el surgimiento de conflictos de trabajo en la institución de alguna manera está controlado, y que existe la capacidad para gestionar necesidades dentro de los grupos antes que se requiera la ayuda de terceros como gestión humana, y puede igualmente reflejar que los equipos prefieren vivir las situaciones internamente y buscar mecanismos de solución internas antes que requieran el apoyo de otras unidades.

Con referencia a la pregunta: *La capacidad que tienen los equipos de trabajo de mi Unidad para alcanzar consensos es: Pésima / Excelente*, el 92% de los participantes percibe como positiva la capacidad de consenso en las actividades del equipo de trabajo. El 9 % lo percibe negativamente. Con respecto a la capacidad de consenso en equipo, se refleja una adecuada orientación en las reuniones de grupo por parte del líder y la existencia de comunicaciones claras que permiten rápidamente aceptar y tomar decisiones concertadas y positivas para el equipo de trabajo.

Con referencia a la pregunta: *Para las personas que trabajan conmigo, mi bienestar personal es: Irrelevante / Importante*, el 89% de los participantes describen como importante el bienestar personal del otro dentro del trabajo de equipo. El 11% considera que no es importante. Con respecto a la importancia del bienestar de los otros, este resultado puede evidenciar que la institución cuenta con personas que consideran que el bienestar personal impacta el desarrollo del equipo, y esto está alineado con la filosofía institucional del cuidado del otro, en un entendimiento de integrar todos aquellos factores que afectan a la persona, no solo los del contexto laboral.

Con referencia a la pregunta: *Al momento de asumir las consecuencias de sus propias decisiones, las personas de mi Unidad se muestran: Evasivas / Responsables*, el 90% de los

participantes se consideran responsables ante las consecuencias de sus decisiones. El 10% restante no se siente responsable. Con respecto a asumir consecuencias de las propias decisiones, se está reflejando que se ha intervenido el compromiso y la pertenencia a la institución, tanto desde el nivel de aportes como desde las consecuencias ante faltas, por lo que la institución ofrece a través de los jefes apoyo a las acciones de sus colaboradores.

Caracterización de las Relaciones Interpersonales

La última variable a analizar consiste en Relaciones Interpersonales, donde se enfoca en el estudio de la dinámica de los equipos de trabajo en la forma en que evidencian el entramado de interacciones entre dos o más personas que se encuentran inmersas en una cultura particular, en las cuales interviene el trato, la articulación de los equipos de trabajo y la manera de identificar y resolver los conflictos.

La tabla 7 evidencia que las relaciones interpersonales tienen una percepción positiva, aunque ligeramente menor comparada con las otras dos variables evaluadas, con puntajes superiores al 84% en cuanto a su favorabilidad.

Tabla 7

Resumen de resultados en Relaciones Interpersonales organizadas de mayor a menor.

COD.	ITEM	Puntajes entre 1 y 3		Puntajes entre 4 y 6	
RI06	Las vías utilizadas para el manejo de conflictos en mi Unidad son:	Perjudiciales	10	Adecuadas	90
RI05	Ante los conflictos que se dan en mi Unidad, las personas prefieren:	Evadirlos	10	Resolverlos	90
RI01	En mi equipo de trabajo, las relaciones de confianza entre las personas:	No existen	10	Son fuertes	90
RI07	En la resolución de conflictos, las personas de mi Unidad se muestran:	Agresivas	11	Conciliadoras	89
RI02	Las relaciones interpersonales en mi Unidad hacen que el ambiente de trabajo sea:	Hostil	12	Agradable	88
RI04	Cuando una persona de mi Unidad expresa un punto de vista diferente, el grupo se muestra:	Descalificador	14	Receptivo	86
RI03	La capacidad de escucha que las personas de mi Unidad muestran frente a las opiniones de los demás es:	Nula	16	Alta	84

En la tabla anterior se observan los descriptivos de la variable Relaciones Interpersonales donde se analizan los 7 ítems de la variable y se realiza un análisis detallado de los criterios relacionados con: Existencia de relaciones de confianza, ambiente de trabajo agradable, resultado de las relaciones interpersonales, capacidad de escucha, receptividad ante opiniones diferentes, capacidad de resolución de conflictos, empleo de medios de vías adecuadas para resolver conflictos, actitud de conciliación ante los conflictos.

Los resultados generales sugieren que las relaciones interpersonales se establecen positivamente en la institución. Tanto los colaboradores como los jefes están en general altamente satisfechos con todas las dimensiones evaluadas al respecto.

Con referencia a la pregunta: *En mi equipo de trabajo, las relaciones de confianza entre las personas: No existen / Son fuertes*, el 89% de los participantes percibe la existencia de relaciones de confianza dentro de los equipos de trabajo. El 11% no lo percibe. Con respecto a las relaciones de confianza, se está evidenciando que el equipo establece relaciones positivas que permiten el desarrollo del trabajo en la institución, a pesar del bajo porcentaje de otras personas que perciben que no se establece esta confianza.

Con referencia a la pregunta: *Las relaciones interpersonales en mi Unidad hacen que el ambiente de trabajo sea: Hostil / Agradable*, el 90%, de la población referencia como en la institución las relaciones de trabajo son agradables; el 10% manifestó la existencia de ambientes hostiles o poco agradables. Con respecto al ambiente de trabajo resultante de las relaciones interpersonales, se evidencia que se existe el cuidado del ambiente laboral a nivel institucional, siendo generador de gran valor para la institución. Sin embargo, una parte de la población manifestó la existencia de ambientes hostiles o poco agradables, lo que se debe considerar importante de intervenir por los riesgos psicosociales, de acuerdo al análisis de la normatividad actual, ya que existe el riesgo que un ambiente percibido como hostil, traspase las situaciones laborales al plano personal o de la salud.

Con referencia a la pregunta: *La capacidad de escucha que las personas de mi Unidad muestran frente a las opiniones de los demás es: Nula / Alta*, el 90 % de los participantes evaluó en un nivel alto la variable, mientras que el 10% evidencia bajas calificaciones. Con respecto a la capacidad de escucha, se evidencia que dentro de la institución se cuenta con el incentivo a la participación del otro y aceptación de la diferencia como mecanismo, lo que construye comunidad y puede generar nuevas alternativas de bienestar en el trabajo, así como buenas relaciones a nivel del equipo.

Con referencia a la pregunta: *Cuando una persona de mi unidad expresa un punto de vista diferente, el grupo se muestra: Descalificador/Receptivo*, el 86% de los participantes evaluaron en un nivel alto y el 14% en niveles bajos. Con respecto a la receptividad ante opiniones diferentes, los participantes perciben que el equipo de trabajo es receptivo ante los puntos de vista diversos; como en el criterio anterior, se evidencia el respeto a la diferencia del otro. Sin embargo, una parte de la población percibe que existe descalificación por parte del equipo cuando se presentan ideas diferentes, y esto puede significar que, aunque existe aceptación por el otro, la institución y algunas personas hasta cierto punto son normativas y la diferencia tiene ciertas implicaciones al ser aceptada.

Con referencia a la pregunta: *Ante los conflictos que se dan en mi Unidad, las personas prefieren: Evadirlos / Resolverlos* el 84% de los participantes perciben que los conflictos se pueden resolver positivamente. El 16 % de los participantes consideran más pertinente evadir los conflictos. Con respecto a la capacidad de resolución de conflictos, dada la tendencia en las respuestas, se podría interpretar este valor como bajo, donde se puede evidenciar que en general las personas de la institución ante un conflicto lo resuelven, aunque algunos tratan de evadirlos. Una parte de los participantes consideran más pertinente evadir los conflictos, significando que algunas personas mantienen una cultura dentro de su unidad que evita o disimula los conflictos, antes de externalizar las problemáticas.

Con referencia a la pregunta: *Las vías utilizadas para el manejo de conflictos en mi Unidad son: Perjudiciales / Adecuadas*, el 88% de los participantes indicó que las vías o métodos de resolución de conflicto son positivas y adecuadas. No obstante, el 12% informa que las vías de resolución de conflictos son inadecuadas. Con respecto a las vías para el manejo de conflictos, se puede considerar que existe un grado de inconformidad o falta de conocimiento de los equipos

para resolver conflictos y no lo dejan salir o expresar ante otras unidades para pedir ayuda, posiblemente por el temor de ser vistos como unidades problemáticas.

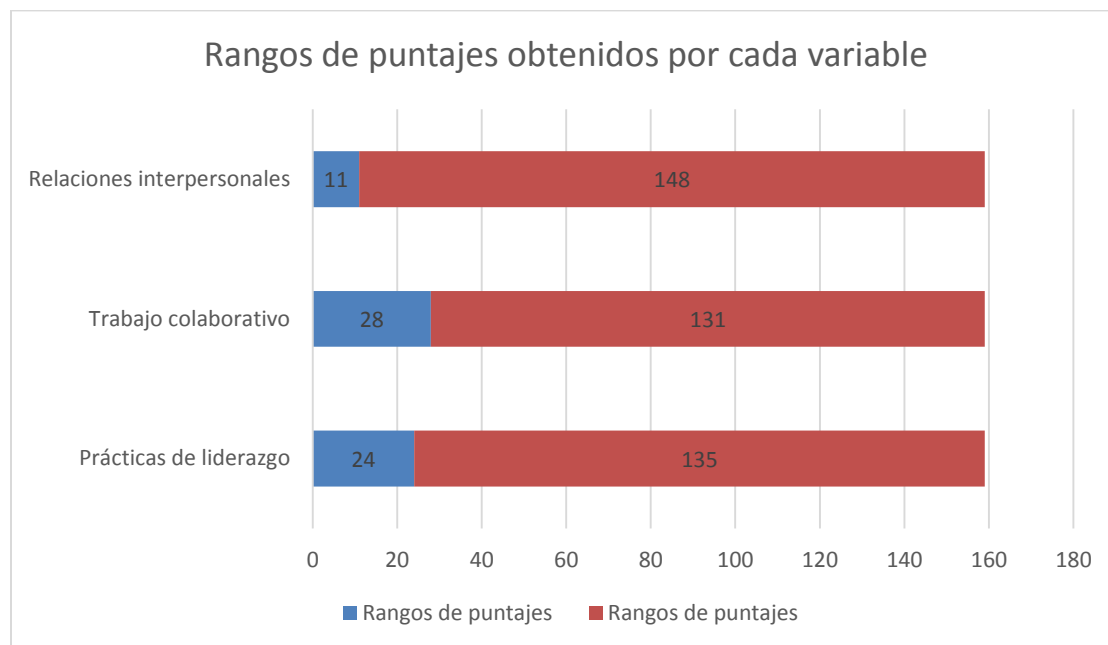
Con referencia a la pregunta: *En la resolución de conflictos, las personas de mi Unidad se muestran: Agresivas / Conciliadoras*, el 90% de los evaluados considera como conciliadoras al momento de resolver conflictos. El 10% indica que las resoluciones son con tendencia agresivas. Con respecto a la actitud ante la resolución de conflictos, se refleja que los equipos demuestran la actitud necesaria para resolverlos internamente. Una parte de la población indica que las resoluciones son agresivas, y esto va en contravía con la filosofía de la institución, del cuidado del otro y la aceptación de la diferencia; en este contexto este criterio debe ser evaluado detenidamente y determinar posibles mecanismos de acción.

Tendencias de favorabilidad de las tres variables

El siguiente gráfico y como manera de resumir las tendencias de puntajes de acuerdo con las variables estudiadas, evidencia la cantidad de equipos que puntuaron en cada una, de acuerdo a una agrupación de 3 categorías de puntajes. Se observa que Trabajo colaborativo se puntúa con mayor favorabilidad, seguido de Prácticas de liderazgo y luego de Trabajo colaborativo

Gráfico 2.

Rangos de puntajes obtenidos en los equipos por cada variable.



Análisis de las correlaciones

Antes de determinar el tipo de correlación a determinar es necesario verificar si las variables se distribuyen de manera normal, es decir, si la muestra se asemeja a la distribución paramétrica determinada por la curva normal. Se utiliza para este fin la prueba de Kolmogorov-Smirnoff y la simetría de las variables.

La prueba Kolmogorov - Smirnoff es una prueba de bondad de ajuste no paramétrica relacionada para variables continuas, donde se utilizan supuestos como: (i) La medición de los datos se hace al menos una vez a nivel ordinal, (ii) una hipótesis nula, la cual hace referencia a las distribuciones comparadas, (iii) el estadístico de contraste y (iv) distribución del estadístico de contraste.

Para ello se observa:

Y_1, Y_2, \dots, Y_n y se considera una distribución empírica

$$F_e x = \frac{\# i Y_i \leq x}{n}$$

Donde

$F_e x$: Proporción de valores observados menores o iguales a x

La hipótesis Nula

$$F_e x \text{ es cercana a } F_x$$

Aplicando el estadístico de Kolmogorov – Smirnoff

$$D \equiv \max_x F_e x - F(x)$$

Se calcula esta prueba tomando como referencia si el nivel de significación de la prueba es mayor a 0,05 lo que indicaría que las variables se distribuyen normalmente. Como se puede apreciar en la tabla 8, ninguna de las variables tiene un valor p mayor a 0,05 por lo que ninguna posee una distribución normal.

Los resultados de la prueba se muestran en la tabla siguiente, donde el resultado evidencia que la prueba no paramétrica las variables utilizadas no corresponden a una distribución normal.

Tabla 8

Prueba Kolmogorov-Smirnoff

	Kolmogorov-Smirnoff ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Xb trabajo colaborativo	0,145	2619	0	0,875	2619	0
Xb relaciones interpersonales	0,158	2619	0	0,867	2619	0
Xb prácticas de liderazgo	0,213	2619	0	0,782	2619	0

a. Corrección de significación de Lilliefors

Simetría de las variables

Simetría para Prácticas de Liderazgo

Se toma la variable *Prácticas de Liderazgo* y se calcula la Zsimetría:

$$Z_{\text{simetría}} = \text{Simetría} / \sqrt{6/N}$$

$$= -1,696 / \sqrt{6/2619}$$

$$= -1,813$$

Tomando el valor crítico para Z que es entre $-1,96$ y $+1,96$ se observa que el valor de Zsimetría se escapa de este rango por lo que la variable no tendría una distribución normal

Simetría para Trabajo colaborativo

Se toma la variable *Trabajo Colaborativo* y se calcula la Zsimetría:

$$Z_{\text{simetría}} = \text{Simetría} / \sqrt{6/N}$$

$$= -1,374 / \sqrt{6/2619}$$

$$= -1,469$$

Tomando el valor crítico para Z que es entre $-1,96$ y $+1,96$ se observa que el valor de Zsimetría se escapa de este rango por lo que la variable no tendría una distribución normal.

Simetría para Relaciones Interpersonales

Se toma la variable *Relaciones Interpersonales* y se calcula la Zsimetría:

$$Z_{\text{simetría}} = \text{Simetría} / \sqrt{6/N}$$

$$= -1,282 / \sqrt{6/2619}$$

$$= -1,371$$

Tomando el valor crítico para Z que es entre $-1,96$ y $+1,96$ se observa que el valor de Zsimetría se escapa de este rango por lo que la variable no tendría una distribución normal

Análisis mediante correlación de Spearman.

Una vez determinado lo anterior se decide que se utilizará para este análisis el coeficiente de correlación rho de Spearman (ρ), un coeficiente no paramétrico y para el cual se asumen las respectivas hipótesis de nulidad y de trabajo.

La tabla 9 muestra las correlaciones encontradas en las 3 variables. Se visualizan que el valor de la correlación entre todas las variables es directo, siendo la mayor correlación entre el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales con un valor de 0.835 una correlación directa y alta; mientras que la correlación más baja existe entre las variables de trabajo colaborativo y prácticas de liderazgo, aunque es una correlación directa el valor es de 0.676 siendo catalogada como una correlación moderada. Así mismo la correlación de las prácticas de liderazgo con Relaciones Interpersonales es de 0.715 que implica una correlación alta.

Tabla 9

Correlaciones

			XB TRABAJO COLABORATIVO	XB RELACIONES INTERPERSONALES	XB PRACTICAS DE LIDERAZGO
Rho de Spearman	XB TRABAJO COLABORATIVO	Coefficiente de correlación	1	,835**	,676**
		Sig. (bilateral)	.	0	0
		N	2619	2619	2619
	XB RELACIONES INTERPERSONALES	Coefficiente de correlación	,835**	1	,715**
		Sig. (bilateral)	0	.	0
		N	2619	2619	2619
	XB PRACTICAS DE LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,676**	,715**	1
		Sig. (bilateral)	0	0	.
		N	2619	2619	2619

Prueba de hipótesis*Prácticas de liderazgo y trabajo colaborativo.*

La H1 implica que sí hay correlación entre las prácticas de liderazgo y el trabajo colaborativo en tanto que H0 implica que no hay correlación entre las prácticas de liderazgo y el trabajo colaborativo. A partir del coeficiente de Spearman se determina que la correlación es significativa moderada, equivalente a 0,676. Estos valores están indicando que existe una correlación entre las prácticas de liderazgo y el trabajo colaborativo, es decir pareciera que en

cuanto es mayor la puntuación positiva en las prácticas de liderazgo evaluadas, aumentan las prácticas de trabajo colaborativo. Con estos resultados se acepta H1.

Prácticas de liderazgo y relaciones interpersonales.

La H1 implica que si hay correlación entre las prácticas de liderazgo las relaciones interpersonales y H0 implica que no hay correlación entre las prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales. A partir del coeficiente de Spearman se determina que la correlación es significativa y alta, equivalente a 0,715. Estos valores están indicando que existe una correlación entre las prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales, es decir pareciera que en cuanto es mayor la puntuación positiva en las prácticas de liderazgo evaluadas, aumenta el puntaje en las relaciones interpersonales. Con estos resultados se acepta H2.

Trabajo colaborativo y relaciones interpersonales.

La H1 implica que, si hay correlación entre el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales, mientras que H0 implica que no hay correlación entre el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. A partir del coeficiente de Spearman se determina que la correlación es significativa, positiva y alta, equivalente a 0,835. Estos valores están indicando que existe una correlación entre las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo, es decir pareciera que en cuanto es mayor la calidad de las relaciones interpersonales, aumentan las prácticas de trabajo colaborativo. Lo mismo se observa teniendo en cuenta el análisis según el cargo y el género. Con estos resultados se acepta H3.

Discusión

La pregunta de investigación y los objetivos que se tratan en esta investigación al abordar el problema central de investigación, es decir, las prácticas de liderazgo, las de trabajo colaborativo y las de relaciones interpersonales, así como su relación entre sí, se abordan desde diferentes perspectivas. El nivel focal de análisis en el objetivo general de investigación es el líder individual, porque las características particulares de las prácticas de liderazgo son investigadas como antecedentes. Por otra parte, los restantes objetivos de investigación se refieren al nivel de análisis organizativo, ya que considera la configuración estructural de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones como un resultado / antecedente de la aparición de un liderazgo orientado a las personas, como lo son el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.

Específicamente, los objetivos de investigación plantean diferentes requisitos de datos que son complejos de conciliar dentro de un solo estudio. Empíricamente abordar el objetivo de investigación requiere datos sobre las prácticas (conductas) organizacionales de varios líderes individuales. Por otro lado, abordar los objetivos específicos requiere datos sobre la estructura de la organización y sobre la ocurrencia de conductas de trabajo colaborativo y relaciones interpersonales. Con el fin de satisfacer estos diferentes requisitos, la presente investigación emplea un estudio previo (de Clima Organizacional) para abordar consecutivamente la pregunta de investigación.

Más que centrarse en un único conjunto de factores de influencia, pueden considerarse múltiples tipos de variables y antecedentes, lo que contribuye a una mayor visión que abarca el problema de la presente investigación.

Al abordar sus objetivos de investigación, esta investigación adopta un paradigma de investigación positivista (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 2002). Por lo tanto, las hipótesis y

las proposiciones se desarrollan de manera deductiva, basándose en teorías previas y en investigaciones. Además, las pruebas de hipótesis en el estudio se basan en datos cuantitativos recopilados a partir de una encuesta estandarizada realizada en las unidades de la organización. Este enfoque está en línea con un gran cuerpo de investigación que ha sido realizado sobre liderazgo (Hackman J. R., 1983; Hackman J. , 1987; Hackman J. , 2002; House, 1996). También se han realizado estudios cualitativos sobre estos problemas ((Bass & Avolio, 2000; Kouzes & Posner, 2003). La investigación además permite la prueba de las hipótesis y reconoce el estado de la investigación en gestión humana como una ciencia que se supone que contribuye tanto a la explicación como a la eficacia en el diseño de fenómenos organizacionales. Así, al abordar sus objetivos de investigación, la presente investigación contribuye a la investigación del liderazgo como un conjunto de prácticas del mismo en las organizaciones. Sus hallazgos pueden tener implicaciones importantes tanto para los académicos como para las áreas de gestión humana, en tanto son responsables de la toma de decisiones organizacionales que intentan facilitar dicho liderazgo en sus organizaciones.

Con respecto a los datos demográficos de la población participante, estos concuerdan con una tendencia similar en otros países. Según el informe de la Agencia de Estadísticas de Educación Superior (UK), alrededor del 22 por ciento de los profesores, 4.415 de un total de 19.750, eran mujeres en 2013-2014, en comparación con solo el 15 por ciento en 2003-04. El informe, titulado *Staff in Higher Education 2013-14*, también dice que el 45% de los 194,245 cargos académicos del Reino Unido son ocupados por mujeres (HESA, 2015). Y en congruencia con lo encontrado en la presente investigación, las mujeres superan en número a los hombres en puestos no académicos, lo que representa el 63% de los aproximadamente 201,000 roles de

personal no académico. Según el estudio mencionado, alrededor del 54% del personal directivo, profesional y técnico, así como el 82 % del personal administrativo, son mujeres.

Caracterización de las Prácticas de liderazgo

De acuerdo con el objetivo general de caracterizar las prácticas de liderazgo transformacional en la organización, los resultados de la tabla 4 evidencian una percepción muy favorable ante el liderazgo transformacional, superior al 87% , reflejando que la institución cuenta con líderes con este tipo de estilo lo que es congruente con lo hallado en otras investigaciones en las cuales el desempeño y otras dinámicas y fenómenos en el trabajo se han relacionado positivamente con prácticas de liderazgo transformacional (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016; Rahimi, Khezri, & Niknafs, 2016; Cheung & Wong, 2011; Piccolo & Colquitt, 2008; Cheng, Bartram, Karimi, & Leggat, 2016) y en especial en un contexto de instituciones educativas (Henkel, 2016; Abbas, Iqbal, Waheed, & Riaz, 2012; Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, 2016; Bernasconi & Rodríguez-Ponce, 2018; Aguirre & Martinez, 2002; Alonderiene & Majauskaite, 2016; Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Jyoti & Bhau, 2016; Asmawi & Wei, 2013).

En el contexto latinoamericano, los resultados de la presente investigación están alineados con lo encontrado en una empresa agroindustrial (Pesantez, 2015). Así mismo está en concordancia con los hallazgos de una investigación en el contexto colombiano, donde se determinó el valor de contar con este estilo de liderazgo (Pérez, Jiménez, & Romo, 2017). Igualmente está de acuerdo con lo encontrado en otra investigación en organizaciones no gubernamentales colombianas, donde se afirma la necesidad de contar con este estilo de liderazgo (Pérez, Sepúlveda, & Arango, 2015), e igualmente con un estudio en empresas

colombianas (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014). En contraste, en el contexto latinoamericano en una organización de ingeniería e innovación hay evidencia que el liderazgo autocrático se presenta con una percepción cercana al 44%, (Hoyos, 2016). En la misma línea se encontró que el liderazgo autocrático tiene un bajo nivel de impacto al tratar de lograr un clima laboral de excelencia (Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Sin embargo, a pesar de estos hallazgos ninguna investigación en el medio colombiano ha considerado estudiar la posibilidad de que el liderazgo transformacional afecte el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales de los empleados, por lo que este estudio ofrece una explicación donde los líderes transformacionales podrían obtener evidencia científica de cómo su estilo particular de liderazgo afecta positivamente el desempeño por parte de su grupo de trabajo. Estos resultados estaría en concordancia con lo que sugiere la teoría en tanto que el trabajo colaborativo y las buenas relaciones interpersonales de los empleados son dinámicas fluidas que surgen debido a las percepciones positivas de un individuo sobre su entorno, y los líderes transformacionales pueden intervenir aquí para mejorar el entorno laboral de sus empleados (Bass B. , 1990). Es así que, las percepciones de los empleados sobre el liderazgo transformador pueden desempeñar un papel importante en la medida en que estas benefician positivamente su entorno, lo que afecta su inversión personal en el trabajo y, en última instancia, influye en su desempeño.

Los líderes educativos y otros líderes organizacionales enfrentan muchos desafíos en sus búsquedas hacia un alto logro organizacional. No solo deben establecer y mantener un alto nivel para su organización al establecer y perseguir una visión y misión compartidas. También deben administrar y apoyar a su personal a través de medidas de colaboración y formación de equipos. Sin embargo, se ha investigado mucho para demostrar que el liderazgo puede afectar la cultura y

el clima dentro de una organización y las percepciones de la gente sobre el entorno laboral, y que los diferentes estilos de liderazgo producen efectos diferentes (Raes, y otros, 2013). La teoría y las prácticas revisadas en la presente investigación confirman que liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que puede ayudar mejor a un líder con la creación de equipos y la comunicación de objetivos, valores y procedimientos.

Cuando se trata de la formación de equipos y el aprendizaje en equipo, el liderazgo transformador busca empoderar a los colaboradores y superar su propio interés inmediato al proporcionar consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiradora (Raes, y otros, 2013). Por lo tanto, a través de las prácticas de transformación, el líder de la organización dedica tiempo a comprender los talentos y habilidades de cada miembro del equipo. Luego, los aprovechan al desarrollarlos y utilizarlos para hacer crecer a toda la organización. El líder de la organización ayuda a establecer una visión y misión compartidas para la organización, al tiempo que destaca los objetivos alcanzables y viables. Por lo tanto, el crecimiento de cada miembro se valora y se apoya, mientras que cada uno de ellos los utiliza para avanzar en toda la organización. La visión, la misión y los objetivos compartidos proporcionan un marco que se utiliza como modelo para proporcionar una base sobre la cual se basan los éxitos de la organización.

Esto se puede hacer específicamente desarrollando aspectos particulares del proceso de trabajo en equipo, como la resolución de conflictos, la comunicación del equipo y la cohesión (Tabassi, Roufechaei, Abu Bakar, & Yusof, 2017) . Por lo tanto, es probable que la práctica del liderazgo transformador ayude a mejorar la formación de equipos al enfatizar las relaciones entre los miembros del personal, lo que aumenta los logros de la organización.

Finalmente, compartir objetivos comunes, valores y procedimientos es una de las formas más útiles en que los líderes transformacionales pueden hacer crecer su organización. El uso de este estilo de liderazgo beneficia a la organización y se basa en los beneficios para las personas.

En general, se afirma que es probable que el liderazgo transformacional tenga un impacto positivo en los procesos de aprendizaje que tienen lugar en un grupo (Raes, y otros, 2013). Además, a través de ese proceso de aprendizaje, las prácticas de liderazgo transformacional pueden afectar la cultura y el clima dentro de una organización y las percepciones de la gente sobre el ambiente de trabajo, y producen efectos que ayudan a impulsar los logros y el nivel de éxito de una organización. Estas razones respaldan la intención de la presente investigación de que los aspectos del liderazgo organizacional, como la formación de equipos y la comunicación de objetivos, valores y procedimientos, son más exitosos cuando los líderes organizacionales utilizan la teoría y las prácticas del liderazgo transformador.

Caracterización del trabajo colaborativo

De acuerdo con el objetivo general de caracterizar el trabajo colaborativo en la organización, los resultados de la tabla 6 evidencian que hay prácticas de trabajo colaborativo con una presencia superior al 86%, evidenciando que la cultura de la institución la tiene inmersa como una dinámica de trabajo importante, datos que concuerdan con lo encontrado en una investigación (Cross, Rebele, & Grant, 2016). Los autores mencionan que, en las últimas dos décadas, el tiempo empleado por los gerentes y empleados en actividades de colaboración se ha incrementado en un 50% o más.

Estos resultados también se ven respaldados por aportes teóricos (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París, & Cela, 2011). Los autores mencionan que no basta con estar en grupo, sino que

hay que tener una conciencia del propósito y construir una competencia especial al respecto de trabajar en equipo, en tanto involucra actitudes y conocimiento específico.

Igualmente los resultados están alineados con lo encontrado por (D'Amour, Sicotte, & Levy, 1999). Los autores realzan la importancia de los factores relacionados con la voluntad de trabajar en colaboración, así como las expectativas de los empleados sobre el trabajo colaborativo y las creencias en los beneficios asociados con la colaboración interprofesional entre todos los que comparten objetivos comunes.

Los resultados también se apoyan en lo encontrado por una investigación en el área de la salud (Almost & H.K., 2002). Los autores indican que en la medida en que los empleados tienen acceso a la información, el apoyo, los recursos y las oportunidades en su entorno de trabajo se mejora la colaboración con los médicos y gerentes y, en última instancia, se disminuye el grado de tensión laboral.

La colaboración en el lugar de trabajo es cada vez más importante en el mundo moderno a medida que las organizaciones se conectan más. Diversas tecnologías han dado lugar a herramientas que permiten a los empleados colaborar con colegas de manera efectiva, produciendo una fuerza laboral más educada, capacitada y comprometida. La colaboración en el lugar de trabajo es importante. Al colaborar con otros, diferentes departamentos o incluso diferentes oficinas, las habilidades pueden combinarse para hacer que el proyecto sea más exitoso de lo que podría ser. La colaboración de los empleados no solo equivale a una fuerza laboral más feliz, sino mejor educada. Un lugar de trabajo colaborativo naturalmente cultiva un sentido de comunidad dentro de una organización y los empleados se sienten como si fueran parte de una familia. Esto les obliga a ir más allá de las expectativas de su rol, absorbiendo el

mayor conocimiento organizativo posible e impulsando el negocio hacia adelante con decisiones informadas y sólidas.

La solución colaborativa de problemas y la creación conjunta de servicios y productos van más allá de los límites organizacionales tradicionales y las limitaciones geográficas, lo que genera retos importantes sobre cómo administrar a las personas y capturar el valor de sus actividades. En una investigación se presenta los resultados de una serie de estudios de caso diseñados para explorar este tema (Dutton, 2008). Sus resultados sugieren que la gestión y el rendimiento de las organizaciones dependerán de las formas en que las redes colaborativas se utilicen para reconfigurar los flujos de información y comunicación para el intercambio distribuido, la generación o la co-creación de contenido.

Los equipos y proyectos se forman y se actualizan hoy a una velocidad récord, y las presiones competitivas requieren colaboración entre equipos, niveles, proyectos, funciones y límites organizativos, incluida la necesidad de colaboración con clientes, proveedores, socios comerciales y agencias gubernamentales y otras agencias sin fines de lucro (Beyerlein, Freedman, McGee, & Moran, 2003). Los autores concluyen que no importa dónde se realicen las colaboraciones, pueden tener mejor éxito si se siguen algunos principios básicos del esfuerzo humano compartido, conociendo la importancia de cada uno y determinando cuándo está funciona o no.

En lo que se refiere al trabajo en equipo y la colaboración, las prácticas de liderazgo transformacional implica a los líderes y a sus colaboradores, a través de una cultura bien establecida y de apoyo mutuo, centrándose en el bien común de la organización y en el logro de los objetivos de la organización (Eliophotou-Menon & Ioannou, 2016). Este aspecto de la colaboración separa la teoría del liderazgo transformacional de otros estilos de liderazgo en la

medida en que desafía a los líderes a formar a sus colaboradores para que cada uno proporcione su propio nivel de liderazgo. Cuando los miembros de los grupos de trabajo se sienten empoderados, contribuyen con sus voluntades, talentos e ideas únicas para lograr el éxito organizacional (Tabassi, Roufechaei, Abu Bakar, & Yusof, 2017).

Caracterización de las relaciones interpersonales

De acuerdo con el objetivo general de caracterizar el trabajo colaborativo en la organización, los resultados de la tabla 7 evidencian que hay una percepción altamente favorable respecto a las relaciones interpersonales con una presencia de las mismas superior al 84%, manifestando que muy posiblemente se promueven a través de la filosofía humanista de la institución. La importancia de las relaciones y su valor en las organizaciones, que estos resultados evidencian, concuerdan con lo encontrado en una investigación colombiana (Giraldo, 2018). La autora destaca la confianza como un factor determinante para obtener un clima de seguridad emocional con las respectivas ventajas en el nivel administrativo.

Así mismo los hallazgos del presente estudios están alineados con otras investigaciones (Brandes, Dharwadkar, & Wheatley, 2004). Los datos recopilados en su estudio sugieren que los intercambios interpersonales con supervisores y colegas, así como intercambios con la alta gerencia y la organización tienen diferentes efectos en el desempeño laboral y tienen una mayor influencia en los resultados del trabajo que los intercambios sociales globales.

De igual manera, los resultados de la presente investigación están en concordancia con otro estudio (McAllister, 1995). En dicha investigación se abordó la importancia, la naturaleza y el funcionamiento de las relaciones interpersonales entre los gerentes y profesionales de las organizaciones, los factores que influyen en el desarrollo de la confianza y las implicaciones de la confianza para el comportamiento y el desempeño. También están alineado con otros

resultados que respaldan el humanizar las relaciones en el trabajo (Montoya, 2006) y otros donde se evidenció que las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con jefes (Yañez & Ripoll, 2010; Yañez, 2006).

Las relaciones interpersonales se refieren a una asociación fuerte entre personas que trabajan juntas en la misma organización. Los empleados que trabajen juntos deben compartir un vínculo especial para que puedan entregar su mejor nivel. Es esencial que las personas sean honestas entre sí para una relación interpersonal saludable y, finalmente, un ambiente positivo en el lugar de trabajo.

Es importante confiar en las interacciones entre las personas para determinar qué es lo que necesita mejorar y cómo hacerlo (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009). En dicho estudio se aborda la cuestión de cómo la calidad de las relaciones de trabajo facilita los comportamientos de aprendizaje en las organizaciones a través de las formas en que contribuye a la seguridad psicológica. Los datos recopilados muestran que las capacidades de las relaciones de alta calidad indican que las experiencias de relaciones de alta calidad se relacionan directa e indirectamente (a través de la seguridad psicológica) con las conductas de aprendizaje. Sus hallazgos arrojan luz sobre la importancia de las relaciones de calidad en el lugar de trabajo para cultivar y desarrollar percepciones de seguridad psicológica y, en última instancia, aprender comportamientos en las organizaciones. Se ha propuesto un marco para analizar cómo y por qué las relaciones al interior de las organizaciones toman las formas que toman (Marchington & Vincent, 2004). Los autores argumentan que es más probable que las relaciones de confianza se produzcan y se reproduzcan cuando existen fuertes fuerzas institucionales que promueven obligaciones comunes para ambas

partes. Y por el contrario en ausencia de estas fuerzas, cada organización tiene menos incentivos para establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas.

Relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y el trabajo colaborativo

De acuerdo con el objetivo específico 2 que busca conocer la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional y de acuerdo con la hipótesis 1, que propone que las prácticas de liderazgo transformacional estudiadas están relacionadas con el trabajo colaborativo, los resultados de la tabla 9 evidencian correlaciones significativas entre estas dos variables. Dichas prácticas en este caso están significativamente asociadas con la variable de trabajo colaborativo ($r = .676$, $p < 0.01$).

Estos resultados sugieren que existe una relación positiva y moderada entre las prácticas de liderazgo y trabajo colaborativo. Dichos hallazgos están apoyados con investigaciones en el contexto colombiano (Toro, 2009). En dicha investigación se encontró que, en lo que respecta al estilo de liderazgo, la relación con el clima organizacional y la orientación a las relaciones correlacionan positivamente con el trabajo colaborativo.

Así mismo estos resultados están en concordancia por lo expresado en un estudio (Brown, Birnstihl, & Wheeler, 1996). Dichos autores evidencian que los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización.

Estos resultados sugieren que existe una relación positiva y fuerte entre las prácticas de liderazgo y el desempeño del equipo, lo que sugiere que las prácticas de liderazgo que implican generar confianza, inspirar una visión compartida, fomentar la creatividad, enfatizar en el

desarrollo, y el reconocimiento de los logros, se relacionan positivamente con la forma en que los miembros del equipo se sienten acerca de alcanzar esa milla extra y alcanzar metas.

Las instituciones de hoy existen en un océano de cambios cada vez más complejo. Como resultado, los líderes necesitan confiar más que nunca en la inteligencia y el ingenio de su personal. La colaboración no es solamente una filosofía organizacional que sería bueno tener. Es un ingrediente esencial para la supervivencia y el éxito de la empresa.

La mentalidad de trabajar en silo es una mentalidad presente cuando ciertos departamentos o sectores no desean compartir información con otros en la misma empresa. Este tipo de mentalidad reducirá la eficiencia en la operación general, reducirá la moral y puede contribuir a la desaparición de una cultura organizacional productiva. Los silos son vistos como un dolor creciente para las organizaciones de todos los tamaños. Donde sea que se encuentre, una mentalidad de silo se convierte en sinónimo de luchas de poder, falta de cooperación y pérdida de productividad.

En el presente estudio se encontró que hay gran favorabilidad hacia el trabajo colaborativo. Los resultados obtenidos evidencian una gestión integrada y coherente entre la visión estratégica de la organización humanista, comprometida con el otro y con el cuidado de la persona versus la praxis, donde en el qué hacer se logra detectar que las acciones diarias de esta organización facilitan el interés en el trabajo en equipo y generar relaciones de confianza para el logro de resultados corporativos y propios de quien integran los equipos.

Al abordar el liderazgo y su impacto en el trabajo colaborativo, es determinante considerar que genera mucho valor organizacional el fomentar y apoyar el aprendizaje sobre liderazgo en quienes desarrollan actividades propias de líderes, tanto en un nivel de jerarquías como en un nivel de procesos y/o estrategia organizacional, en cuanto son ellos quienes impactan a la

organización en cuanto al desarrollo y trabajo coherente. Considerando los resultados, una organización puede repensar su enfoque claro hacia la formación de líderes, dado que en definitiva son quienes responden por el hacer organizacional en términos de resultados corporativos, y su gestión ha de verse reflejada en la red de relaciones colaborativas que se gestionen al interior de los equipos o grupos de trabajo. Esta debe ser una actividad organizacional concertada y clara para a futuro generar un plan de carrera o formación para el líder, en su escenario organizacional, ya que muchos líderes organizacionales no han sido formados según el estilo y modo de trabajo esperado por una organización, que responda a los valores y creencias propias y de esta forma guíe el camino de un equipo organizacional. Incluso algunas organizaciones atraen talento foráneo que irradia estilos de liderazgo aprendidos en otras organizaciones que puede ser contraproducentes para una cultura organizacional que tiene otros valores y creencias, por ende éste hallazgo orienta en la necesidad de apoyar a los líderes organizacionales o potenciales detectados en generar un camino de aprendizaje e incluso de desaprender aquello que no está alineado tanto con la estrategia organizacional, como a la forma de orientar y guiar el camino de una unidad atada a unos objetivos comunes a nivel organizacional.

La colaboración es más que una estrategia empresarial dirigida a optimizar la experiencia de una organización. La colaboración es, ante todo, un cambio en la actitud y el comportamiento de las personas en toda la organización. La colaboración exitosa es un problema humano.

Es importante que los líderes puedan usar la colaboración como estrategia de cambio organizacional. A pesar de lo creativo, inteligente y astuto que sea un líder, él o ella no puede transformar una organización, unidad o equipo sin el poder del pensamiento y el compromiso de los demás. Si el cambio implica crear nuevos productos, servicios, procesos, o una reinención

total de cómo la organización debe verse, operar y posicionarse para el futuro, es imperativo que las personas afectadas se involucren en el cambio desde el principio.

Según lo encontrado en el presente estudio, puede haber un conjunto de prácticas de liderazgo que promueven el éxito en las colaboraciones y, por lo tanto, presumiblemente, éxito en el logro de los objetivos de la unidad y por ende de la organización. Para lograr la colaboración, ¿qué estilos y acciones de liderazgo son los más importantes? Este estudio muestra que estos líderes (i) Inspiran el compromiso y la acción; la característica distintiva es que estos líderes inician un proceso que une a las personas cuando nada más está funcionando. Ellos están orientados a la acción, pero la acción implica convencer a las personas de que algo puede ser hecho, sin decirles qué hacer ni hacer el trabajo por ellos. (ii) Lideran como solucionadores de problemas entre iguales; los líderes que promueven momentos colaborativos que ayudan a los grupos a crear visión y resolver problemas. (iii) Construyen una participación amplia; los líderes asumen la responsabilidad de la diversidad del grupo en cuanto a sus competencias y fortalezas y lo motivan a hacer un esfuerzo consciente y disciplinado. (iv) Sostienen la esperanza y la participación; los líderes convencen a los participantes de que se valora a cada persona y se le ayuda a establecer metas alcanzables y fomenta las celebraciones.

Este estudio describe algunos aspectos sobre la relación del liderazgo y el trabajo colaborativo. Si bien esta investigación no es de ninguna manera un manual de instrucciones, identifica algunas prácticas de liderazgo y proporciona algunas ideas clave sobre cómo liderar las colaboraciones en el contexto de una institución de educación superior. Este estudio se limitó claramente a los líderes en el contexto de una universidad privada sin fines de lucro, y aunque algunos de los conceptos básicos pueden ser transferibles a otros sectores, los resultados no pueden generalizarse a otros contextos. Los resultados deben ser de interés para los líderes que

trabajan para garantizar el éxito de los esfuerzos de colaboración. Eso puede ser útil para también contratar directores ejecutivos con los conocimientos necesarios para crear colaboraciones exitosas. Si bien esta investigación no tiene todas las respuestas, proporciona algunos ejemplos de maneras de pensar acerca de la naturaleza de esas relaciones laborales.

Relación de las prácticas de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales

De acuerdo con la hipótesis 2, que propone que las prácticas de liderazgo transformacional estudiadas están relacionadas con las relaciones interpersonales, los resultados de la tabla 9 evidencian correlaciones significativas entre las prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales. Dichas prácticas en este caso están significativamente asociadas ($r = .715$, $p < 0.01$), datos congruentes con lo encontrado en una investigación (Salinas, 2018) cuyos resultados evidenciaron que sí existe relación entre liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales. Dicho estudio concluyó que los niveles liderazgo transformacional y las relaciones presentan un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,892, un valor altamente significativo. Estos resultados estarían apoyando el presente objetivo de investigación de correlacionar las prácticas de liderazgo transformacional y las relaciones interpersonales, al igual que los resultados conseguidos en otra investigación en la cual el liderazgo transformacional favoreció satisfactoriamente el apoyo en el lugar de trabajo, particularmente el del supervisor (Lin, MacLennan, Hunt, & Cox, 2015).

Las prácticas de liderazgo sí afectan las relaciones interpersonales, y una de las maneras que se ha detectado en el desarrollo de éste estudio ha sido la evidencia y coherencia entre el liderazgo y su impacto en las relaciones interpersonales que están implícitas en la organización. Se puede pensar que una organización cuyos líderes ha sido formados según el modelo de

valores y creencias bajo un norte claro estratégico, generará resultados y redes de confianza entre las personas inmersas en una unidad y/o un proyecto. El líder debe tener el tacto y balance necesario para aplicar herramientas de liderazgo en momentos donde el equipo requiere cohesión ante la diferencia, para llegar a acuerdos, también para identificar en qué momentos el equipo de trabajo requiere empoderamiento para asumir retos y lograr innovación en su gestión, o incluso cuándo se puede ser divertido y facilitador de acuerdos para atravesar momentos organizacionales de alta tensión que impactan a los resultados globales de un equipo. El líder debería tener en forma figurativa un termómetro que le permitiera medir el grado de experiencia y vivencia de un equipo y lo que se requiere aplicar en un momento determinado. Igualmente se puede inferir por los resultados, que el trabajo colaborativo gestionado en una unidad, puede por sí mismo, llevarse a cabo sin la identificación de un líder claro, sin embargo, resultará acéfalo ante situaciones que requieren tomas de decisiones y resolución de conflictos con implicaciones organizacionales de alto impacto. En el presente estudio se ha encontrado moderada esta relación de las prácticas de liderazgo con el trabajo colaborativo, dado que en la institución el trabajo puede desarrollarse pese a la presencia de un jefe que no tenga liderazgo o de otro que si lo tenga. La gestión propia es sistémica y natural y se desarrolla debido a que el proceso se lleva a cabo como parte natural del trabajo encomendado a unas personas dentro de una organización.

Los líderes que quieran obtener resultados importantes pueden guiar a sus organizaciones no solo a través del comando y control, sino a través de un propósito y una visión compartidos. Estos líderes pueden adoptar y comunicar una visión del futuro que impulse a las personas más allá de las fronteras y los límites del pasado. Pero si la visión de futuro pertenece solo a la alta gerencia, nunca será un motivador efectivo para la fuerza laboral. El poder de una visión entra realmente en juego solo cuando los propios empleados han tenido parte en su creación.

El poder obtener resultados importantes para una organización también tiene que ver con el poder del pensamiento diverso. Los miembros del grupo que piensan por igual o están entrenados en disciplinas similares con bases de conocimiento similares corren el riesgo de volverse islas en sus ideas. La diversidad hace que las personas consideren perspectivas y posibilidades que de otra manera serían ignoradas.

En el contexto de la presente investigación una de las habilidades principales de los líderes se basa en su capacidad para fomentar buenas relaciones interpersonales con y entre su gente. El viejo modelo autoritario, dictatorial, jerárquico, ya no tiene tanto efecto. Los empleados deben comunicarse entre sí de manera efectiva para una relación saludable. Un problema compartido es un problema reducido a la mitad. Es importante tomarse el tiempo para interactuar con compañeros y colaboradores con más frecuencia. Las reuniones cara a cara crean vínculos personales más profundos, pero también las llamadas telefónicas y los correos electrónicos bien escritos (amablemente) pueden funcionar. Incluso los empleados de equipos diferentes pueden relacionarse con resultados positivos. Las reuniones informales pueden reducir las barreras y abrir caminos a relaciones interpersonales más profundas, permitiendo la conversación informal y escuchando mucho. A otros les gusta que se les escuche y esto genera confianza y cuidado mutuos. Se aprende más cuando se escucha. Es también importante el celebrar las victorias juntos; apreciar a alguien que se ha desempeñado excepcionalmente bien; apoyar a los colegas cuando sea necesario; ayudar a alguien, especialmente a través de los desafíos en el trabajo. Hay importantes beneficios al construir relaciones interpersonales: Se mejoran las interacciones en los lugares de trabajo, se toman mejores decisiones, se mejora la cultura, se obtiene el apoyo de los demás, se fortalecen los equipos. El trabajo puede ser más fácil y más productivo en una cultura de apoyo. Todo buen líder conoce el poder de las relaciones de trabajo positivas. Y estos

líderes pueden ayudar a sus organizaciones a hacer lo mismo, a construir amistades duraderas en toda la empresa. Esto permite la creación de una cultura de relaciones laborales, lo que seguramente redundará en mejores resultados de la organización.

Relación entre Trabajo colaborativo y Relaciones Interpersonales

De acuerdo con la hipótesis 3, que propone que el trabajo colaborativo se relaciona con las relaciones interpersonales se mejoran, los resultados de la tabla 9 evidencian una correlación significativa alta entre el trabajo colaborativo y las Relaciones Interpersonales. En este caso estas dos variables están significativamente asociadas ($r = .835$, $p < 0.01$). Estos hallazgos están alineados con otras investigaciones (Furguerle & Gratero, 2010). Igualmente estos resultados son consistentes con todos los estudios de inteligencia emocional en las organizaciones, ya que tal como lo resume un estudio (Salovey, Mayer, & Caruso, 2004) la inteligencia emocional puede describirse como la capacidad de controlar las emociones propias y de otras personas, discriminar entre diferentes emociones y etiquetarlas adecuadamente, y utilizar la información emocional para guiar el pensamiento y el comportamiento procesando así la información emocional y utilizarla para navegar en el entorno social, como lo implica el contexto laboral.

En el presente estudio se detecta como las relaciones interpersonales están directamente relacionadas con el trabajo colaborativo; no obstante aunque esta relación que pareciera simple y clara en un primer acercamiento, es preciso acotar que entre más cercanía y confianza exista entre las personas que conforman un equipo de trabajo, mejores van a ser sus resultados a nivel de trabajo colaborativo, y esto se puede resaltar cuando en una organización se cuenta con unos integrantes que tiene trayectoria trabajando juntos y por ende han logrado un nivel de reconocimiento de sus fortalezas y debilidades personales y laborales. Este aspecto permite que

en un menor tiempo y ante un reto laboral, el equipo logre mejores resultados, dado que ese reconocimiento y confianza genera que el trabajo fluya, evitando revisiones y reprocesos. A aquellos equipos que se han formado sin tener una trayectoria como personas, les resulta más complejo llegar a acuerdos, desarrollar actividades y lograr resultados, por ello se requiere impactar en actividades que visibilicen lo humano y lo propio de cada persona sin dejar de lado que las relaciones interpersonales se construyen a través del tiempo y el hecho de participar en actividades comunes.

El resultado de cualquier esfuerzo de colaboración depende de las relaciones personales bien desarrolladas entre los participantes. No permitir tiempo para esto puede ser un error costoso. Por ejemplo, con demasiada frecuencia, en la prisa por comenzar un proyecto, los líderes del equipo ponen a las personas juntas y les dicen que se “pongan a trabajar”. Obtendrán mejores resultados si les dan tiempo a sus grupos (por adelantado) para conocerse unos a otros, para descubrir las fortalezas y debilidades de cada uno, para establecer vínculos personales y para desarrollar un entendimiento común sobre el proyecto.

La confianza es como el “pegamento” que mantiene unido a cualquier grupo. En muchas organizaciones se vive una permanente crisis de confianza: los empleados sospechan unos de otros y no están dispuestos a colaborar y compartir el conocimiento aún se percibe como un debilitamiento de una base de poder personal. Los líderes demuestran su confianza en los empleados con una comunicación abierta, franca y continua que es el fundamento de la colaboración informada.

Implicaciones prácticas clave

Desde una perspectiva práctica, esta investigación ofrece varias recomendaciones interesantes para organizaciones que tratan de fortalecer los comportamientos del liderazgo

humanista orientado a las personas. Puede permitir a los responsables de la toma de decisiones organizacionales recurrir a un fundamento teórico y empírico más sólido para facilitar tales prácticas de liderazgo y, por lo tanto, puede contribuir a la efectividad de estos esfuerzos. Así mismo puede promover aún más las acciones encaminadas a mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, que si bien pareciera un asunto obvio, la cultura de muchas organizaciones sigue la línea de “aquí no se vienen a hacer amigos”, aunque exige de sus empleados un trabajo colaborativo exitoso, y como se ve en los resultados obtenidos, y soportado en el marco conceptual, el trabajo colaborativo está mediado por la calidad de las relaciones interpersonales construidas en el contexto laboral.

Implicaciones para la selección y promoción de líderes

Específicamente, la presente investigación ofrece importantes implicaciones prácticas con respecto a selección, promoción, capacitación de líderes y diseño de condiciones de trabajo. En primer lugar, para fortalecer la aparición de conductas de liderazgo orientado a las personas en las organizaciones, la personalidad de los líderes y la inteligencia emocional deben jugar un papel clave en decisiones de selección y promoción para puestos de liderazgo, debido a factores afectivos (es decir, el estado de ánimo positivo de los líderes y la inteligencia emocional). Las organizaciones pueden, por ejemplo, utilizar los inventarios de liderazgo como herramientas importantes en la selección y promoción de líderes y si así lo determinan, dar preferencia a los individuos que exhiben rasgos asociados con la expresión frecuente de afecto positivo. La extraversión puede ser particularmente relevante en este respecto porque conlleva una tendencia disposicional para un estado de ánimo positivo y hace que las personas sean propensas a responder de manera más positiva hacia las características de su entorno organizativo. Además de esto, también podrían incluirse pruebas de inteligencia emocional en la selección y

promoción de individuos para posiciones de liderazgo, dando preferencia a los candidatos que obtienen un puntaje alto en dichos instrumentos (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004). Así, se podría facilitar el cumplimiento de los objetivos del negocio implementando un modelo de liderazgo más humano para el desarrollo de las capacidades y competencias que fortalezcan los equipos de trabajo, a través de comportamientos motivadores que permitan el cumplimiento de propósitos que, aplicado de la manera correcta, garantiza soluciones profesionales y ágiles a una organización.

Implicaciones para el diseño del contexto organizacional para los líderes

Los resultados obtenidos sugieren que las condiciones de trabajo (contextuales) de los líderes pueden proporcionar importantes palancas para el liderazgo transformacional, con facetas de impacto en la organización. La estructura es particularmente susceptible a este respecto.

Quienes toman decisiones, por lo tanto, pueden considerar las intervenciones de diseño organizacional como factores cruciales para facilitar tal liderazgo. Pueden, por ejemplo, ser capaces de promover la ocurrencia de conductas de liderazgo transformacional al proporcionar una configuración estructural descentralizada, es decir, delegando autoridad a los líderes en toda la jerarquía y permitiendo autonomía e independencia de los líderes en la toma de decisiones sobre las tareas diarias de trabajo (Spreitzer & Quinn, 1996).

Además, las organizaciones pueden fortalecer dicho liderazgo mediante el ofrecimiento de niveles apropiados de formalización, es decir, proporcionando a los líderes unas reglas, lineamientos y regulaciones apoyadas con políticas confiables. Tales intervenciones de diseño deben ser particularmente importantes en las grandes organizaciones, porque de acuerdo al tamaño de las organizaciones se ha demostrado que disminuye su liderazgo humanista y se debe

tratar de compensar los efectos negativos de tamaño proporcionando estructuras descentralizadas y formalizadas.

Al proporcionar reglas apropiadas, directrices, regulaciones y políticas, los responsables de la toma de decisiones organizacionales deben, por lo tanto, ser capaces de promover prácticas de liderazgo transformacional consideradas en ésta investigación, contribuyendo fuertemente a la ocurrencia de conductas de liderazgo efectivas en sus organizaciones.

En consecuencia, sujeto a validación local, ciertos tipos de organizaciones pueden encontrar esta taxonomía muy útil en los esfuerzos para medir el desempeño de sus líderes para una variedad de propósitos (por ejemplo, administración de salarios, ascensos, criterios de selección de personal). La consideración cuidadosa de las deficiencias inherentes a los estilos particulares, o las evaluaciones de las competencias en las dimensiones revisadas, podría proporcionar intervenciones de apoyo útiles para los líderes actuales y potenciales. Por ejemplo, la construcción de equipos de trabajo podría tener un propósito y proceder de acuerdo con el talento en competencias específicas según las dimensiones vistas en este estudio.

En el caso colombiano las variables estudiadas en la presente investigación aportan al estudio del efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional. Pueden complementar los estudios de sobre liderazgo y clima laboral (Toro, 2009). En sus investigaciones de más de 10 años encontró que el factor Apoyo del jefe es el segundo más bajo en estudios de casi 30.000 personas. Además, determinó que, en resultados globales, el apoyo del jefe afecta en un 42% al indicador general de clima organizacional.

Finalmente, como es sugerido en un estudio, las organizaciones podrían tratar de fomentar el ánimo positivo de los líderes creando un ambiente laboral favorable para que faciliten el liderazgo humanista (Brief & Weiss, 2002). Las investigaciones revisadas sugieren que hay

varias palancas para promover el estado de ánimo positivo de los empleados a través de condiciones de trabajo favorables, desde interacciones interpersonales en el trabajo hasta fomentar ciertas características del trabajo dentro del grupo, sistemas de recompensa y corrección organizacionales, e incluso el entorno físico del lugar de trabajo.

Desarrollo estratégico del liderazgo

En suma, mientras que cada una de las oportunidades de intervención descritas anteriormente puede contribuir en cierta medida a la ocurrencia de prácticas de liderazgo transformacional, los responsables de la toma de decisiones organizacionales pueden mejorar considerablemente la eficacia de tales esfuerzos combinando estos elementos de una manera integral, estratégicamente integrada. Las organizaciones pueden ser capaces de nutrir con más éxito comportamientos orientados a la mejora de sus líderes al tomar una perspectiva articuladora. Por lo tanto, a los responsables de la toma de decisiones organizacionales les puede resultar útil combinar diferentes tipos de intervenciones descritas anteriormente, en las áreas de selección de líderes y promoción, capacitación de líderes y el diseño del contexto de trabajo de los líderes en una manera estratégica de mejorar la eficacia de sus esfuerzos para facilitar la aparición de prácticas de liderazgo transformacional, así como permitir diversos frentes de acciones encaminadas a favorecer las relaciones interpersonales como base fundamental para el trabajo colaborativo. Es así como mediante los hallazgos de la presente investigación se esbozan áreas de enfoque para mejorar las prácticas de liderazgo y ciertas dinámicas dentro de los equipos en las organizaciones que tengan un impacto significativo en el clima organizacional.

Los resultados encontrados permiten proponer la realización de talleres y otras experiencias de formación enfocados en los factores que mide el presente estudio con el fin de impactar positivamente el clima organizacional. Como lo propone la teoría, la educación en la gestión y la

formación de líderes debe ajustarse, facilitando a los líderes la capacidad de hacer que las relaciones florezcan y favorezcan el bien común ya que tienen esa responsabilidad por los demás (Felber, 2019). En consecuencia, el éxito en los negocios y en la economía en general no debe medirse principalmente con indicadores financieros, que no contienen información confiable sobre valores sociales, dignidad o bienestar, sino con indicadores alternativos que midan el logro de las metas y valores actuales de la economía.

Limitaciones

Son varias las limitaciones. Primero, la generalización de los hallazgos es limitada, porque todos los datos se recopilaron de una organización (es decir, una institución educativa de Educación Superior). No es posible, por lo tanto, determinar hasta qué punto las relaciones descubiertas aquí también se aplican a los líderes de otras organizaciones e industrias. La investigación futura podría lograr mayor generalización mediante la recopilación de datos sobre este tipo de prácticas de los líderes y comportamientos de trabajo colaborativo y relaciones interpersonales de muestras más diversas, que cubran múltiples tipos de organizaciones y que abarquen múltiples contextos.

Existen otras limitaciones con respecto a la metodología y el diseño del estudio actual que afectan su potencial para hacer generalizaciones. En la presente investigación, se utilizó una muestra de líderes de una sola institución educativa para analizar los dominios de liderazgo, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales. Algunos pueden cuestionar la aplicabilidad más amplia de los resultados presentados. Sin embargo, como se discutió, las dimensiones derivadas parecían integrarse adecuadamente en investigaciones anteriores, lo que sugiere cierto grado de generalización.

El diseño actual del estudio también fue transversal con las diferencias e implicaciones de uno longitudinal, mitigando cualquier conclusión que pueda ser hecho con respecto a las relaciones causales entre prácticas de liderazgo y el trabajo colaborativo y relaciones interpersonales.

Se recomienda igualmente trabajar con muestras escogidas de forma aleatoria, tanto de personas como de organizaciones, ya que en esta organización en particular hay un grado de favorabilidad hacia este tipo de estudios, mientras que en otros contextos se puede generalmente presentar apatía o incluso rechazo en las mediciones de esta naturaleza. Así mismo el momento de crecimiento de cada organización seguramente afecta las percepciones, ya que estas pueden verse afectadas por situaciones de expansión o encogimiento comercial, situaciones donde la empresa atraviese alguna crisis, por ejemplo, el caso de fusiones tan comunes en la economía actual.

Orientaciones para futuras investigaciones

Más allá de abordar estas limitaciones, el presente estudio sugiere varias preguntas interesantes. En primer lugar, los académicos podrían explorar la relación entre el estado de ánimo de los líderes, la inteligencia emocional y los comportamientos de liderazgo. Tal línea de investigación podría, por ejemplo, indagar acerca de la aparición de conductas de liderazgo como la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la recompensa contingente y la gestión por excepción (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass B. , 1999). Algunos estudios han examinado la conexión entre la inteligencia emocional y ciertos estilos de liderazgo (Gardner & Stough, 2002). Sería interesante extender estas investigaciones para incorporar también a líderes del medio colombiano. Tal investigación podría contribuir a un conocimiento

más general y completo sobre el papel de los factores afectivos en el desarrollo de una amplia gama de estilos de liderazgo.

En segundo lugar, la investigación futura podría ir más allá de considerar los antecedentes de comportamiento de liderazgo al investigar los impactos de los estados emocionales de los líderes. Las implicaciones en el comportamiento de los estados de ánimo son sutiles por un lado y, por otra parte, se ha sugerido que las emociones agudas difieren notablemente en su aparición (Sinclair, Ashkanasy, Chattopadhyay, & Boyle, 2002). Además, diferentes emociones específicas pueden evocar diferentes reacciones de comportamiento en individuos (Weiss & Cropanzano, 1996). Estas diferencias pueden ser particularmente pronunciadas para las emociones negativas. Al respecto, se demostró que la percepción de los individuos enojados depende cada vez más de los estereotipos en los juicios sociales (Bodenhausen, Sheppard, & Kramer, 1994). Otros autores por su parte abordan la relación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional denotando características similares (Barling, Slater, & Kelloway, 2000). Para el caso colombiano hay evidencia que afirma que las conductas de los jefes relacionadas con el mal genio o mal carácter ocasional tiene un impacto que genera en los equipos descontento y tensión emocional (Toro, 2004). Otro investigador también lo identifica como uno de los aspectos que obstaculizan el desarrollo de la confianza (Giraldo, 2018).

Conclusiones

Los empleados son un componente indispensable en las organizaciones, especialmente para cumplir metas organizacionales. Por lo tanto, es necesario que los empleados se desempeñen de manera altamente eficiente y productiva. La importancia de las personas a menudo se da por sentada, pero es una necesidad estar al tanto del hecho de que las organizaciones están formadas por personas y son personas las que proporcionan el liderazgo y gestión en la administración.

También son las personas quienes aprenden constantemente cosas nuevas e innovadoras que ayudan a apoyar a las organizaciones para lograr grandes metas. Se supone que los empleados contribuyen a los objetivos de una organización por lo que es de gran importancia contar con investigaciones en Latinoamérica para entender cómo el comportamiento del empleado influye en una organización, tal como lo mencionan varios autores (Bass B. , 1999; Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Así mismo los líderes empresariales necesitan mejorar la aspiración de los empleados y activar sus necesidades de orden superior a través de comportamientos éticos, simbólicos y de ayuda.

El presente estudio exploró las características de los comportamientos de liderazgo, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales que percibieron y experimentaron los colaboradores de una institución universitaria. Al utilizar el método de correlación estadística, se analizaron los datos recopilados de 158 equipos de trabajo y sus líderes en todos los niveles organizacionales. Los resultados revalorizan los patrones de comportamiento del líder en un área de enfoque clave para el éxito: las personas. Los hallazgos de la investigación amplían la información sobre los comportamientos de liderazgo transformacional que se puede utilizar para apoyar directamente a los líderes en la mejora de sus habilidades de liderazgo, así como para fines de reclutamiento o promoción. La información puede ser utilizada como una ayuda para las organizaciones al desarrollar programas de capacitación para apoyar a los líderes en diferentes tipos de organizaciones (por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro como la referida en el presente estudio) para enfocar sus esfuerzos de desarrollo en el éxito organizacional. Muchos de los estudios revisados concluyen que proporcionar liderazgo transformacional es beneficioso para los empleados, porque les proporciona una visión articulada, buenos modelos a seguir, altas

expectativas de rendimiento, objetivos comunes aceptados, estimulación intelectual y apoyo individualizado.

En resumen, esta investigación proporciona evidencia empírica del papel positivo y estructural de las conductas de liderazgo transformacional. Así, la investigación contribuye a una mejor comprensión del desarrollo de un liderazgo eficaz, indicando direcciones importantes para futuras investigaciones y esbozando prácticas y recomendaciones sobre cómo fomentar comportamientos en los líderes orientados a las personas, así como para la planeación de las actividades formativas de los futuros líderes. Igualmente deja claro la importancia de fortalecer las relaciones interpersonales, ya que las evidencias encontradas soportan que las primeras son precursoras de las últimas.

Un estilo de liderazgo no siempre es el más efectivo en una situación dada. Cuando se trata de gestionar personas efectivamente, la atmósfera y el tipo de entorno de trabajo a menudo significa para un jefe que tiene que cambiar su estilo de liderazgo en un engranaje diferente. Los buenos líderes pueden hacer esto instintivamente; entienden lo que necesitan hacer y a las personas que están liderando. Mucho de lo que dicta el estilo de liderazgo en una determinada situación depende de algunos factores, por ejemplo, si el ambiente es estable, conservador o está constantemente cambiando.

Aunque no hay un estilo de liderazgo único para impactar el rendimiento del equipo, el líder transformacional influye positivamente demostrando su confianza en las capacidades de sus colaboradores, creando así oportunidades para impactar significativamente su trabajo, lo que podría llevar a niveles más altos de efectividad, trabajo extra y confianza. Hay varias implicaciones prácticas que pueden derivarse de estos hallazgos. Primero, al crear un mayor sentido de empoderamiento, los líderes de los equipos podrían tener un efecto más positivo en

los niveles de rendimiento del equipo. En segundo lugar, los líderes del equipo podrían articular claramente una visión que inspire a sus colaboradores para asumir mayor responsabilidad en su trabajo. Tercero, la clarificación de metas, y una especificación clara de tareas, roles y recompensas, quizás a un nivel de supervisión más inmediato, también puede facilitar una mayor el rendimiento del equipo.

Finalmente, entendiendo las necesidades de los empleados, crear un ambiente de apoyo y participar en prácticas de fomento de la confianza también contribuiría a un mayor rendimiento, lo que, en un nivel práctico, los hallazgos estarían indicando que las relaciones sociales constructivas y positivas en el trabajo deben ir acompañadas por el establecimiento de objetivos y el logro de tareas si se desea lograr un alto desempeño organizacional.

Varios enfoques de gestión en relación con las prácticas que se discuten en la presente investigación pueden contribuir a un mayor desarrollo de la gestión realmente humana. Estas incluyen la participación de las personas en las organizaciones, la consideración de las empresas como una comunidad humana, los enfoques integrales para la toma de decisiones, la gestión de las partes interesadas, la gestión basada en valores, así como la ética y la responsabilidad corporativa, las competencias personales y la comunicación positiva. Un mayor desarrollo de la gestión de personas puede requerir una visión de los seres humanos que considere tanto su condición individual como relacional y social y otras características esenciales. A pesar que muchos enfoques de gestión se basan en un individualismo radical, existen otras formas posibles de entender los negocios y la gestión que, con la participación de todos permitirá futuros desarrollos de una gestión más humana. Esta es la razón por la que se debe alentar toda práctica organizacional que conlleve a las diferentes partes de las comunidades institucionales

(estudiantes, colegas y líderes) a responsabilizarse de esto y estar alerta si se pierde el camino hacia un futuro humano.

Un deber como profesionales de la educación es ayudar a todos los estudiantes a crecer profesionalmente y a ser más humanos. Es posible combinar ideales con capacidades para generar soluciones pragmáticas que hagan una diferencia tanto para las personas como para los negocios. Fomentar el discurso del humanismo en diversos tipos de organizaciones permite a las personas entender los desafíos de una economía de stakeholders y comenzar a pensar en soluciones creativas. Finalmente es luchar por un impacto en la vida real hacia un entorno empresarial más humano.

Referencias

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3), 18-32.
- Abu-Tineh, A. M, K. S., & Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership Education.*, 7(3), 265-283.
- Adler, P. (1995). Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/manufacturing interface. *Organization Science.*, 6(3), 147–167.
- Aguirre, A., & Martinez, R. (2002). Leadership Practices and Diversity in Higher Education: Transitional and Transformational Frameworks. *Journal of Leadership & Organizational Studies.*, 8(3), 53-62.

- Almost, J., & H.K., L. (2002). Workplace Empowerment, Collaborative Work Relationships, and Job Strain in Nurse Practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, 14*, 408-420.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 30*(1), 140-164.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review, 40*, 39-58.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly, 14*, 261-295.
- Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria, 9*(6), 139-152.
- Asmawi, A. ., & Wei, C. (2013). Understanding transformational leadership and R & D culture in Malaysian universities. *Innovation: Management, Policy & Practice, 15*(3), 287-304.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., O., L. F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitude and behavior. *Leadership Quarterly, 15*, 801-823.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal, 21*, 157-161.

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, EE.UU.: The Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Redwood City, EE.UU: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, EE.UU: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A Meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004.
- Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?. *Estudios pedagógicos*, 32(2), 47-71.
- Behrendt, P. (2017). Un modelo integrador de comportamiento de liderazgo. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.

- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1–18.
- Berger, C. R. (2014). *Interpersonal Communication*. Berlin, Alemania: De Gruyter Mouton.
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación Universitaria*, 11(3), 29–40.
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2003). The ten principles of collaborative organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 22, 51-63.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 318-34.
- Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., & Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgment: The differential impacts of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24, 45-62.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social Exchanges Within Organizations and Work Outcomes: The Importance of Local and Global Relationships. *Group & Organization Management*, 29(3), 276–301.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied psychology*, 81(4), 358–368.
- Brown, W., Birnstihl, E., & Wheeler, D. (1996). Leading Without Authority: An Examination of the Impact of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and

- Teams. *Journal of extension*, 34(5), Recuperado de <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>.
- Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Kee- Young Park, S., & Press, S. (2014). Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31, 357-386.
- Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). ¿Qué tipo de conductas de liderazgo son funcionales en los equipos? Un meta análisis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: EE.UU: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Cannon-Bowers, J., Salas, E., & Converse, S. (1993). *Shared mental models in expert team decision making. Individual and group decision-making: Current issues*. Hillsdale, EE.UU: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carless, S. (2001). Short Research Notes: Assessing in the Discriminant Validity of the Leadership Practice Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 233-239.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Cheung, M., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.

- Choi, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2000). *Resolving Personal and Organizational Conflict*. San Francisco, EE.UU: Jossey-Bass.
- Cohen, E., & Lotan, R. (2014). *Designing Groupwork: Strategies for the Heterogeneous Classroom*. New York: Teachers College Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 3, 471–482.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, January–February, 74–79.
- CWB, C. f. (2017). *Multi-Generational Impacts on the Workplace, a curated research report 2017*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <https://www.bentley.edu:https://www.bentley.edu/files/2017/11/01/Bentley%20CWB%20Generational%20Impact%20Research%20Report%20Fall%202017.pdf>
- D'Amour, D., Sicotte, C., & Levy, R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Sante*, 17, 68 – 94.
- Dailey, R. C. (1978). The Role of Team and Task Characteristics in R&D Team Collaborative Problem Solving and Productivity. *Management Science*, 24(15), 1579–1588.
- Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership & Policy in Schools*, 7(1), 30–63.

- Dávila, A., & Elvira, M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business, 47*(4), 548-554.
- Day, D. V. (2000). Leadership Quarterly. *Leadership development: A review in context, 11*, 581–613.
- De Jong, S. B., & Bruch, H. (2013). The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies, 8*(1), 1–18.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*, 949–969.
- Deming, D. J. (2015). *The growing importance of social skills in the labor market*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de National Bureau of Economic Research website: Working Paper No. 21473: <http://www.nber.org/papers/w21473>
- Deveau, R. (2016). Impact of practice leadership management style on staff experience in services for people with intellectual disability and challenging behaviour: A further examination and partial replication. *Research in Developmental Disabilities, 56*, 160-158.
- Dickson, M., Hanges, P., & Resick, C. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, It is Also Strong. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 351–364.
- Digicampus. (18 de noviembre de 2019). *Aula digital de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Recuperado el 2018, de <https://auladigital.upb.edu.co>.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors, 34*, 277–288.
- Dutton, W. (2008). The Wisdom of Collaborative Network Organizations: Capturing the Value of Networked Individuals. *Prometheus, 26*(3), 211-230.

- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management research. An introduction*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy Of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12-22.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459–478.
- E-Twinning. (2019). *Comunidad de centros escolares de Europa*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.etwinning.net/es/pub/index.htm>.
- Evans, T. J. (1996). *Transformational Leadership: Overview of a Human Resources Administrative Practice*. Recuperado el 2 de febrero de 2019, de <https://search-ebshost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED402640&lang=es&site=ehost-live>.
- Fairhurst, G. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321-351.
- Felber, C. (2019). Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Business Ethics Quarterly*, 29(2), 273–276.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Figl, K. (2010). A Systematic Review on Developing Team Competencies in Information Systems Education. *Journal of Information Systems Education*, 21(3), 323-338.

- Finkelstein, L. M., Protolipac, D. S., & Kulas, J. T. (2000). The role of subordinate authoritarianism in cross-level extra-role relationships. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134(4), 435-442.
- Fischer, R. (2008). Rewarding Seniority: Exploring Cultural and Organizational Predictors of Seniority Allocations. *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 167-186.
- Fleishman, E., Mumford, M., Zaccaro, S., Levin, K., & Korotkin, A. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2, 245-287.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fundación-Telefónica. (2011). *Escuelas Amigas*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de https://www.fundaciontelefonica.com/2011/02/15/17_01_2014_esp_6370-2172/.
- Furguerle, J., & Gratero, C. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *Ingenieriauv*, 4(2), 216-228.
- García, M. (2015). Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(28), 147-172.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78.
- Gardner, W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

- Gauvain, M. (2018). Collaborative Problem Solving: Social and Developmental Considerations. *Psychological Science In The Public Interest. A Journal Of The American Psychological Society*, 19(2), 53–58.
- Gebremariam, G. (2014). Assessment of leadership practices and effectiveness in ethiopian universities. *International journal of research in commerce and management*, 5(7), 34-42.
- Gemechis, F., & Ayalew, A. (2010). Department Heads' Self-Perception of their Leadership Styles at Jimma University. *Ethiopian Journal of Science*, 7(2), 97-114.
- Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Psychology*, 20(2), 49–59.
- Giraldo, L. (2018). *Prácticas actuales del liderazgo que facilitan la confianza: una mirada desde la perspectiva de los equipos de trabajo de una empresa del sector manufacturero en Medellín* (Tesis de Maestría). Universidad Eafit: Medellín.
- Gittell, J. (2006). Relational coordination: coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. En: O. Kyriakidou y M. Ozbilgin (eds), *Relational Perspectives in Organizational Studies: A Research Companion* (74-94). Cheltenham, EE.UU: Edward Elgar Publishers.
- Gittell, J. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: a study of nursing homes. *Human Resource Management Journal*, 18, 154-170.
- Gittell, J. H., Godfrey, M., & Thistlethwaite, J. (2013). Interprofessional collaborative practice and relational coordination: improving healthcare through relationships. *Journal of Interprofessional Care*, 27(3), 210–213.

- Gittell, J., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709-733.
- Glickman, A., Zimmer, S., Montero, R., Guerette, P., & Campbell, W. (1987). *The Evolution of Teamwork Skills: An Empirical Assessment with Implications for Training*. Orlando, EE.UU.: Naval Training Systems Center, Human Factors.
- Goewey, D. F. (2012). *Examining the Kouzes and Posner Leadership Practices of Elementary Principals in Central New York. Education Doctoral. Paper 9*. Recuperado en febrero 14 de 2019, de https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/9.
- Goodridge, D. (2015). Lean and leadership practices: development of an initial realist program theory. *BMC Health Services Research*, 15, 362.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, D. (2004). Journal of Business Ethics. *Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics*, 55, 223–241.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action –Reason and the Rationalisation of Society* (Vol. 1). Boston, EE.UU: Beacon Press.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. En: *J. W. Lorsch, Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, EE.UU: Prentice Hall.
- Hackman, J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, EE.UU: HBS Press.

- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness*. New Haven, EE.UU: Yale University.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, *30*(2), 269–287.
- Hallowell, R., Schlesinger, L., & Zornitsky, J. (1996). Internal customer satisfaction, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, *19*(2), 20–31.
- Hambleton, R. K., & Swaminathan, H. (1985). *Item response theory principles and applications*. Boston, EE.UU: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 268-279.
- Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, *10*(2), 219.
- Heifetz, R. A. (1995). Leadership. *Nieman Reports*, *49*(3), 20–24.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2003). *The leader as teacher: Creating the learning organization*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-leader-as-teacher-creating-the-learning-organization/>.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2003). A survival guide for leaders. *Business Credit*, *105*(3), 44–52.

- Henkel, T. G. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement. *Embry-Riddle Aeronautical University*, 1-22.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103 – 109.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: México: McGraw-Hill.
- HESA. (2015). *Staff in Higher Education 2013/14*. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/publications/staff-2013-14> .
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352.
- Hoyos, J. (2016). *Condiciones motivacionales internas según los estilos de liderazgo del gerente, los directores, los coordinadores y los socios: el caso de una empresa de ingeniería e innovación* (Tesis de maestría). Universidad Eafit: Medellín.
- Hugo, V. (2008). Managers' leadership practice in Hidalgo-Mexico SMEs. *Revista del Centro de Investigación U. La Salle de México*, 8, 87-96.
- Hyatt, K. (2013). The Influence of the Leadership Practice “Encouraging the Heart” on Perceived Organizational Support. *International Journal of the Academic Business World*, 7(2), 55–62.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: EE.UU: McGraw-Hill .

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia: Bogotá, Colombia.
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2016). Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1123-1149.
- Kaminsky, J. B. (2012). Impact of nontechnical leadership practices on it project success. *Journal of Leadership Studies*, 6, 30-49.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leaders' regulation of groups. *Small Group Research*, 33(1), 65-120.
- Kelliher, F. & M. (s.f.).
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time- pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of organizational behavior*, 15, 75-82.
- Knupfer, N. N., & McLellan, H. (1996). Descriptive research methodologies. En: D. H. Jonassen(Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology*. (pp. 1196-1212). New York: McMillan.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument*. Illinois: EE.UU: John Wiley & Sons Inc.

- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge. A Summary of the Original Text*. Illinois: EE.UU: John Wiley & Sons, Inc.
- Kozlowski, S., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. En: *D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development (pp. 240-292)*. San Francisco, EE.UU: Jossey-Bass. .
- Kozlowski, S., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (1996). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. *Research in personnel and human resources management, 14*, 253-306.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly, 30*(4), 498–518.
- Li, G., Liu, H., & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 91*(3), 645–664.
- Lin, P., MacLennan, S., Hunt, N., & Cox, T. (2015). Las influencias del estilo de liderazgo transformacional de la enfermería en la calidad de la vida laboral de las enfermeras en Taiwán: un estudio cuantitativo de corte transversal. *BMC Nursing, 14*-33.
- Lindeke, L., & Block, D. (1998). Maintaining professional integrity in the midst of interdisciplinary collaboration. *Nurse Outlook, 46*(5), 213-218.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, EE.UU: Erlbaum.

- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, *56*, 573–596.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*, *6*, 107-122.
- Malone, T., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, *26*, 87–120.
- Marchington, M., & Vincent, S. (2004). Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations. *Journal of Management Studies*, *41*, 1029-1056.
- Mariano, C. (1989). The case for the interdisciplinary collaboration. *Nursing Outlook*, *37*, 285 – 288.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1372-1395.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, *35*(5), 681-705.
- Masi, R., & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, *8*(1), 16-47.

- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences. *Personnel Psychology, 60*, 929–963.
- Mayer, D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*, 197-215.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59.
- McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2016). Transformational Leadership Related to School Climate: A Multi-Level Analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(2), 322–342.
- McGrath, E. J. (1962). The Preparation of College Teachers: Some Basic Considerations. *Journal of Teacher Education, 13*(3), 247–252.
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, EE.UU: Prentice-Hall, Inc.
- McIntyre, R., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. En: R. Guzzo, E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 149-203). San Francisco: EE.UU: Jossey-Bass.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics, 44*(1), 77–88.
- MEN. (2011). *Colombia Aprende. Sobre proyectos colaborativos*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/article-182146.html>.

- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala: Tlaxcala, México.
- MOE. (2010). Education Sector Development Program (ESDP IV). *Addis Ababa: Ministry of Education Document*, 15-51.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(2), 53-67.
- Munyeka, W., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organisational Commitment in Higher Learning Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 135-143.
- Muñoz, P. (2003). *Los Cursos en línea de Red Escolar Cursos*. Obtenido de <http://www.redescolar.ilce.edu.mx/index.php/proyectos-colaborativos>
- Network, i. I. (2019). <https://iearn.org/collaboration>. Recuperado el 21 de febrero de 2019
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teacher' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. New Delhi: India: Sage Publications.
- O'Connor, P., & Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En: C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417–437). San Francisco: EE.UU: CCL .

- Ochieng, I. (2014). Effect of leadership practices of high school principals on effectiveness of teachers: a case study of maseno division, Kenya. *International journal of research in commerce and management*, 3(10), 1-60.
- Ojokuku, R., Odetayo, T., & Sajuyigbe, A. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Ortiz, M., & Mendoza, M. (2007). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana:EE.UU: University of Illinois Press.
- Øvretveit, J., Mathias, P., & Thompson, T. (1997). *Interprofessional Working for Health and Social Care*. London: McMillan Education.
- Padilla, S., & Quintana, A. (2012). Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores. *Anáhuac Journal*, 12(2), 51-72.
- Páez, F., Uessler, H., Arias, Y., & Méndez, C. (2017). *Diseño e Implementación de un Instrumento de Medición del Clima Organizacional en una Institución Universitaria desde una Perspectiva Compleja: Conceptualización y Modelo Estadístico*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43.

- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altman, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Pereira, C. (2012). La fuerza de las prácticas de recursos humanos y el liderazgo transformacional: impacto en el desempeño organizacional. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301-4318.
- Perez, G., Arango, M., & Branch, J. (2008). El diferencial semántico como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *Dyna*, 75(155), 15-27.
- Pérez, G., Jiménez, G., & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61.
- Pérez, G., Sepúlveda, L., & Arango, M. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 46, 230-242.
- Pesantez, W. (2015). Estudio de diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de empresas del sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del cañar. *XX Congreso Internacional de contaduría, administración e informática*. México D.F.: Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.07.pdf>.

- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2008). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Porter, C., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Ellis, A., West, B., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Van den Bossche, P., Kyndt, E., Demeyere, S., & Dochy, F. (2013). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science: An International Journal of the Learning Sciences*, 41(2), 287-305.
- Rahimi, G. R., Khezri, S., & Niknafs, S. (2016). Investigation the relationship of Leadership Styles on managers on productivity StaffTax Administration of West Azerbaijan province. *Human Resource Management*, 3(10), 39-43.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325–335.
- Rasool, H. F., Arfeen, I. U., Mothi, W., & Aslam, U. (2015). Leadership styles and its impact on employee's performance in health sector of Pakistan. *University Research Journal*, 5(1), 97-107.
- Rice, K. (2010). An intervention to improve interprofessional collaboration and communications: A comparative qualitative study. *Journal of Interprofessional Care*, 24(4), 350-361.

- Rich, B., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Robbins, P., & Aydede, M. (2009). A short primer on situated cognition. En: P. Robbins & M. Aydede (Eds.), *The Cambridge Handbook of Situated Cognition* (pp. 3-10). Cambridge, EE.UU: Cambridge University Press.
- Romeike, P. D., Nienaber, A., & Schewe, G. (2016). How differences in perceptions of own and team performance impact trust and job satisfaction in virtual teams. *Human Performance*, 29(4), 291–309.
- Rubin, R., Munz, D., & Bommer, W. (2005). Leading From Within: The Effects on Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
- Rueda, G. (2016). *El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario: Bogotá, Colombia.
- Ryan, P., LaVar, J., & Jerlando, F. (2017). What style of leadership is best suited to direct organizational change to fuel institutional diversity in higher education? *Race Ethnicity and Education*, 20(3), 315-331.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Sadeghi, A., & Zaidatol, L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.

- Salinas, Y. (2018). *Liderazgo transformacional y relaciones interpersonales del personal de salud del Policlínico en el distrito de Chorrillos* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú: Chorrillos.
- Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry, 15*, 197–215.
- Saltvedt, I., Mo, E., Fayers, P., Kaasa, S., & Sletvold, O. (2002). Reduced mortality in treating acutely sick, frail older patients in a geriatric evaluation and management unit. A prospective randomized trial. *Journal of the American Geriatrics Society, 50*, 792 – 798.
- San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care, 1*, 132 – 147.
- Saundry, R., McArdle, L., & Thomas, P. (2013). Reframing workplace relations? Conflict resolution and mediation in a primary care trust. *Work, Employment & Society, 27*(2), 213–231.
- Scholtes, P., Joiner, B., & Streibel, B. (2003). *The team handbook*. Madison, EE.UU: Oriel.
- Shanahan, P. (2001). *Mapping team performance shaping factors*. Fort Halstead, EE.UU: QinetiQ.
- Shanker, M., & Sayeed, O. B. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. *Indian Journal of Industrial Relations, 47*(3), 470–484.
- Sias, P. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies, 56*, 375-395.

- Siles, B. (2015). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo una relación mediada por la cultura organizacional* (Tesis de doctorado). Universidad de Valencia: Valencia, España.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., Chattopadhyay, P., & Boyle, M. V. (2002). Determinants of intuitive decision making in management: The moderating role of affect. En: N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.) *Managing emotions in the workplace*, (143-163). Armonk, EE.UU: Sharpe.
- Singh, A. (2015). Ten C's Leadership Practices Impacting Employee Engagement: A Study of Hotel and Tourism Industry. *Vilakshan: The XIMB Journal of management*, 12(2), 59-74.
- Sosik, J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organizational Management*, 22(4), 460-487.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 237-261.
- Stahelski, A. J., & Tsukuda, R. A. (1990). Predictors of Cooperation in Health Care Teams. *Small Group Research*, 21(2), 220-233.
- Steelman, L., & Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18.
- Stichler, J. (1995). Professional interdependence: The art of collaboration. *Advanced practice nursing quarterly*, 1, 53-61.
- Suter, E. (2009). Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice. *Journal of Interprofessional Care*, 23(1), 41-51.

- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Abu Bakar, A. H., & Yusof, N. (2017). Linking team condition and team performance: A transformational leadership approach. *Project Management Journal*, 42(8), 22-38.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. En: *K. Kelley, Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology (pp. 117-153)*. New York, EE.UU: Elsevier Science.
- Tobar, L. (2016). *Mediación del Compromiso Afectivo (CA) entre las Prácticas de Gestión Humana (PGH) y las Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO) en una muestra de trabajadores colombianos con cargos de jefatura* (Tesis de maestría). Universidad Eafit: Medellín, Colombia.
- Toprak, M., Inandı, B., & Colak, A. L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19-26.
- Toro, F. (2004). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 1-13.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel.

- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Valls, V., González, R. V., & Tomás, I. (2016). Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(4), 751–771.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. En: C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 1–22). San Francisco, EE.UU: CCL.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile: Santiago de Chile, Chile.
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *Leadership Quarterly*, 21(5), 765–782.
- Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793–825.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. En: B. M. Staw, &

- L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior (1-74)*. Greenwich, EE.UU: JAI Press.
- Williams, D. (2005). *Real leadership: Helping people and organizations face their toughest challenges*. San Francisco, EE.UU: Berrett-Koehler.
- Willumsen, E. (2006). Leadership in interprofessional collaboration – the case of childcare in Norway. *Journal of Interprofessional Care*, 20(4).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yang, J. M. (2009). Supervisory Procedural Justice Effects: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *The Leadership Quarterly*, 20, 143-154.
- Yáñez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones Interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios pedagógicos*, 32(1), 77-90.
- Yáñez, R. A., & Ripoll, M. (2010). The impact of interpersonal relationships on the general job satisfaction. *Liberabit*, 16(2), 193-202.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, EE.UU.: Prentice Hal.
- Zaccaro, S., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27, 4-13.

Zaccaro, S., & Lowe, C. A. (2001). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *The Journal of Social Psychology, 128*(4), 547–558.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly, 12*(4), 451-483.

Apéndice 1. Caracterización del instrumento de medición de clima organizacional usado en la investigación

Ítems del instrumento de clima analizados

Prácticas de liderazgo.

Preguntas variable Prácticas de liderazgo

Pregunta	1	6
PL1 Cuando pido orientación en mi trabajo, mi jefe inmediato me:	Descalifica	Guía
PL 2 Cuando las personas de mi Unidad presentan ideas nuevas el jefe inmediato se muestra:	Descalificador	Receptivo
PL3 En mi Unidad, las fortalezas de las personas son un aspecto que el jefe inmediato:	Subestima	Reconoce
PL4 El aporte que mi jefe inmediato ha hecho para construir una visión compartida en mi equipo, ha sido:	Inexistente	Totalmente favorable
PL5 La forma como mi jefe inmediato comunica las decisiones, genera un ambiente laboral de:	Incertidumbre	Confianza
PL6 El trato que mi jefe inmediato da a las personas de mi Unidad es:	Discriminador	Equitativo
PL7 Cuando tengo que conversar con mi jefe inmediato sobre algo en lo que me equivoqué, me siento:	Amenazado(a)	Respaldado(a)
PL8 Para mi jefe inmediato, la promoción de espacios en los que todos aportemos es un aspecto:	Inútil	Prioritario
PL9 La retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato ha sido fuente de:	Frustración	Crecimiento personal
PL10 Cuando se toman decisiones importantes que inciden en mi trabajo, mi opinión es:	Descalificada	Tenida en cuenta
PL 11 En mi Unidad, la reflexión sobre los resultados de las acciones que desarrollamos como equipo, ha sido:	Deficiente	Enriquecedora

Trabajo colaborativo.

Preguntas variable Trabajo colaborativo

Pregunta	1	6
TC1 Cuando el trabajo en mi Unidad requiere esfuerzo adicional, las personas se muestran:	Desanimadas	Totalmente dispuestas
TC2 Cuando una persona de mi equipo incumple un compromiso que afecta al grupo, esta persona se muestra:	Indiferente	Preocupada
TC3 Frente al trabajo con otros para alcanzar un mismo fin, las personas de mi Unidad colaboran con:	Molestia	Buena disposición
TC4 La coordinación de las actividades entre las personas de mi equipo de trabajo es:	Inexistente	Excelente
TC5 En mi Unidad, la posibilidad de integrar diferentes formas de comprender la realidad y llegar a un acuerdo es:	Nula	Alta
TC6 La capacidad que tienen los equipos de trabajo de mi Unidad para alcanzar consensos es:	Pésima	Excelente
TC7 Para las personas que trabajan conmigo, mi bienestar personal es:	Irrelevante	Importante
TC8 Al momento de asumir las consecuencias de sus propias decisiones, las personas de mi Unidad se muestran:	Evasivas	Responsables

Relaciones interpersonales.

Preguntas variable relaciones interpersonales.

Pregunta	1	6
RI1 En mi equipo de trabajo, las relaciones de confianza entre las personas:	No existen	Son fuertes
RI2 Las relaciones interpersonales en mi Unidad hacen que el ambiente de trabajo sea:	Hostil	Agradable
RI3 La capacidad de escucha que las personas de mi Unidad muestran frente a las opiniones de los demás es:	Nula	Alta
RI4 Cuando una persona de mi Unidad expresa un punto de vista diferente, el grupo se muestra:	Descalificador	Receptivo
RI5 Ante los conflictos que se dan en mi Unidad, las personas prefieren:	Evadirlos	Resolverlos
RI6 Las vías utilizadas para el manejo de conflictos en mi Unidad son:	Perjudiciales	Adecuadas
RI7 En la resolución de conflictos, las personas de mi Unidad se muestran:	Agresivas	Conciliadoras