UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia

Cristian Camilo Neira Ortiz

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2022

Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia

Cristian Camilo Neira Ortiz

Trabajo final presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración

Director:
Juan Javier Saavedra Mayorga, PhD

Línea de Investigación:
Estrategia y Organizaciones

Grupo de Investigación:
GRIEGO

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2022

AGRADECIMIENTOS

A Dios como fuente de sabiduría, a mi familia por el acompañamiento y el esfuerzo conjunto, a los colaboradores de la cooperativa y a mi director, por su guía, conocimientos, profesionalismo y dedicación.

RESUMEN

Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia

El liderazgo es un fenómeno cada vez más relevante en el mundo de los negocios, y cada vez más estudiado en la literatura académica. No obstante su importancia, existe aún una escasez de trabajos sobre el liderazgo en las organizaciones colombianas y en particular en las del sector cooperativo, un tipo de organizaciones que desempeñan un rol fundamental en la promoción de equidad y desarrollo social en el país (Gómez & Barrero, 2015). En consecuencia, este trabajo tiene como objetivo analizar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia. La organización estudiada (Cooptelvi) está ubicada en la ciudad de Bogotá y cuenta con nueve oficinas a nivel nacional y 80 trabajadores, 6 de los cuales conforman su cuerpo directivo. Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se caracterizaron los principales enfoques existentes en la literatura sobre el liderazgo y, luego de un análisis comparativo, se seleccionó la teoría de rango total de Avolio y Bass (1991).

El posicionamiento epistemológico de la investigación es postpositivista, con un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y un corte transversal. La herramienta utilizada para la recolección de información fue el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión 5X, adaptada por Vega y Zavala (2004). La interpretación de los resultados a la luz de esta teoría permitió identificar, en un porcentaje mayoritario de las respuestas obtenidas, que los colaboradores de la organización identifican en los directivos un estilo de liderazgo transformacional, lo que significa que estimulan a sus colaboradores a lograr metas superiores a las planteadas inicialmente. En una menor proporción también se identificaron conductas de liderazgo transaccional, lo que se traduce en que los directivos utilizan el intercambio como método de influencia para lograr el cumplimiento de las metas. Finalmente, en una proporción inferior a las anteriores se identificaron comportamientos de un estilo *laissez faire* o ausencia de liderazgo. Este trabajo final de maestría busca contribuir a la literatura existente en el campo de liderazgo, y en particular a los estudios que utilizan la teoría de rango total, y puede servir como

línea de base para el desarrollo de programas de fomento del liderazgo entre el cuerpo directivo y los colaboradores de la organización estudiada.

Palabras clave: liderazgo, estilos, transformacional, transaccional, cooperativa, directivos.

ABSTRACT

Leadership styles of the management team in a colombian credit union

Currently, Leadership it is increasingly relevant phenomenon in the business world, also we can see how it becomes into a quite topic that is interesting inside the academic literature. Notwithstanding its importance in now days, there is a dearth of research about leadership inside the Colombian organism, especially cooperative sector, sort organisms that represents an imperative role to promote equity and social develop in our country (Gómez & Barrero, 2015). Accordingly, this work aims to analyze the leadership types of the members of the manager team from a savings and credit cooperative in Colombia. Cooptelvi the analyzed company is located in Bogota and it has nine local offices and eighty coworkers, six from them belongs to the manager team. To fulfil the research objective, the main existing approaches in the literature on leadership were characterized and after a comparative analysis, the full rank theory of Avolio and Bass (1991) was selected.

The epistemological positioning of the investigation is post-positivist, with a quantitative approach, a descriptive scope and a cross-section. The used tool to gather information was the Multifactorial Leadership Questionnaire 5X (MLQ), adapted by Vega y Zavala (2004). The analysis results at this theory light, allowed us to identify, in a Higher percentage from the answers collected, the workers from this organism see in those managers a transformational leadership style, which means that they encourage their workers to achieve goals higher than those initially proposed do. In a lower percentage, they also see transactional leadership behavior; this means that the managers use the exchange as an influence way to achieve goals. Finally, in a lower percentage than others behaviors were identified as a laissez faire style. This final master's work looks to ante up to the existing literature in the field of leadership, in particular to the studies that use full rank theory, and it can serve as a baseline for the growth of leadership development programs between the manager team and the coworkers of the organization analyzed

Key words: leadership, styles, transformational, transactional, cooperative, managers.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN 4
Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia 4
CONTENIDO 7
LISTA DE ILUSTRACIONES 9
LISTA DE TABLAS 10
1. INTRODUCCIÓN 11
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.2. PROBLEMA CONCRETO 16
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 16
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.4.1. Objetivo general 17
1.4.2. Objetivos específicos 17
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL 17
2. MARCO TEORICO 19
2.1. EL SECTOR COOPERATIVO 19
2.1.1. El cooperativismo en el mundo 20
2.1.2. El cooperativismo en Colombia 25
2.1.3. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Colombia 33
2.2. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO 36
2.2.1. Los inicios de la investigación en liderazgo 36
2.2.2. Las teorías sobre los estilos de liderazgo 40
2.2.2.1. Enfoque comportamental 41
2.2.2.2. Enfoque situacional 46
2.2.2.3. El modelo de rango total 51
2.2.3. Selección de la teoría a utilizar para el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada 56
3. METODOLOGÍA 65
3.1. PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO 65
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 65
3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 66
3.4. CORTE DE LA INVESTIGACIÓN 67
3.5. TERRENO DE LA INVESTIGACIÓN 67

3.5.1. Cooperativa de ahorro y Crédito Cooptelvi 67
3.5.2. Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooptelvi 70
3.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 74
3.6.1. El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 75
3.6.2. MLQ adaptación de Vega y Zavala (2004) 79
3.7. FASES DE LA INVESTIGACIÓN 82
3.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN 84
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 90
4.1. RESULTADOS OBTENIDOS POR COMPONENTES 91
4.1.1. Identificación de los componentes del liderazgo transformacional 91
4.1.2. Identificación de los componentes del liderazgo transaccional 95
4.1.3. Identificación del factor Laissez-Faire (LF) 98
4.1.4. Identificación de las variables adicionales de la adaptación del MLQ 99
4.2. RESULTADOS OBTENIDOS POR ESTILO DE LIDERAZGO 101
4.2.1. Estilo de liderazgo transformacional 101
4.2.2. Estilo de liderazgo transaccional 102
4.2.3. Estilo laissez-faire 104
4.3. DISCUSIÓN 104
4.3.1. Resultados del estudio desde diferentes enfoques 104
4.3.2. Resultados del estudio comparados con otras investigaciones 106
4.3.3. Sobre la importancia de los estilos de liderazgo 109
4.3.4. Críticas y limitaciones 111
4.3.4.1. Críticas y limitaciones del fenómeno de liderazgo 111
4.3.4.2. Críticas y limitaciones del modelo de Rango Total 112
4.3.4.3. Críticas y limitaciones del cuestionario MLQ 113
5. CONCLUSIONES, APORTES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS 116
5.1. CONCLUSIONES 116
5.2. APORTES 118
5.3. LIMITACIONES 119
5.4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS 119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 121

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Historia reciente del liderazgo 13
Ilustración 2. Cooperativas de ahorro y crédito colombianas por tamaño..... 34
Ilustración 3. Malla gerencial o rejilla del liderazgo 44
Ilustración 4. Estilo de liderazgo según Hersey y Blanchard 48
Ilustración 5. Componente del modelo rango total por nivel de efectividad 55
Ilustración 6. Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 70
Ilustración 7. Participación por cargo dentro de la organización..... 90
Ilustración 8. Participación por área o proceso dentro de la organización 91
Ilustración 9. Resultados identificación componente Influencia Idealizada Atribuida (IIA) 92
Ilustración 10. Resultados identificación componente Influencia Idealizada Conductual (IIC) .. 93
Ilustración 11. Resultados identificación componente Motivación inspiracional (MI)..... 94
Ilustración 12. Resultados identificación componente Estimulación Intelectual (EI) 94
Ilustración 13. Resultados identificación componente Consideración Individualizada (CI)..... 95
Ilustración 14. Resultados identificación componente Recompensa Contingente (RC) 96
Ilustración 15. Resultados identificación componente Dirección por Excepción Activa (DPE-A) 97
Ilustración 16. Resultados identificación componente Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P) 97
Ilustración 17. Resultados identificación del factor Laissez-Faire (LF)..... 98
Ilustración 18. Resultados identificación de las variables adicionales de la adaptación del MLQ 100
Ilustración 19. Consolidado resultados componentes del estilo de liderazgo transformacional. 101
Ilustración 20. Resultados obtenidos estilo de liderazgo transformacional..... 102
Ilustración 21. Consolidado resultados componentes del estilo de liderazgo transaccional..... 103
Ilustración 22. Resultados obtenidos estilo de liderazgo transaccional..... 103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales precursores del cooperativismo en el mundo 21
Tabla 2. Principios Cooperativos ACI 24
Tabla 3. Principios de la economía solidaria en Colombia 27
Tabla 4. Cooperativismo: Legislación histórica en Colombia 28
Tabla 5. Principales datos económicos de las Cooperativas de ahorro y crédito colombianas 34
Tabla 6. Estudios con enfoque en los Rasgos 37
Tabla 7. Habilidades de un administrador eficaz según Robert Katz (1955) 38
Tabla 8. Ventajas y desventajas de las teorías de los rasgos y las habilidades 39
Tabla 9. Principales estilos de liderazgo de la malla gerencial 44
Tabla 10. Nivel de desarrollo de los seguidores según Hersey y Blanchard 49
Tabla 11. Estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de desarrollo de los seguidores según Hersey y Blanchard 49
Tabla 12. Componentes del modelo de rango total 54
Tabla 13. Ventajas y desventajas de las teorías sobre los estilos de liderazgo 57
Tabla 14. Evolución histórica cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 68
Tabla 15. Principios cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 68
Tabla 16. Misión y Visión cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 2016-2020 69
Tabla 17. Misión y Visión cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 2021-2025 69
Tabla 18. Descripción de los directivos por experiencia, academia y edad 71
Tabla 19. Funciones principales específicas de los directivos de la cooperativa 72
Tabla 20. Evaluadores de los directivos de la cooperativa 73
Tabla 21. Estudios sobre la estructura factorial del MLQ 76
Tabla 22. Factores MLQ inglés - español 77
Tabla 23. Componentes del MLQ versión 5X 77
Tabla 24. Relación ítem-variable del MLQ 5X corto, adaptación de Vega y Zavala (2004) 79
Tabla 25. Consentimiento Informado 86
Tabla 26. Instrucciones para el diligenciamiento del cuestionario 88

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo es un tema que ha despertado el interés de la humanidad desde hace mucho tiempo (Yukl, 2008, p. 1). Es un fenómeno que se manifiesta tanto en la vida cotidiana como en la vida organizacional (Clegg et al., 2006, p. 447), y eso ha hecho que haya estado presente en la prensa popular y en la investigación académica, atrayendo a generaciones de investigadores que se han interesado en comprender su naturaleza, evolución, manifestaciones y efectos.

El liderazgo es en sí mismo un concepto complejo. Su uso generalizado y diverso ha hecho que aún sea imprecisa su definición, pues los investigadores tienden a definirlo a partir de perspectivas particulares y de los aspectos del fenómeno que les interesan (Yukl, 2008). Aunque parece existir un cierto acuerdo acerca de que el fenómeno del liderazgo está relacionado con el ejercicio de la influencia (Saavedra et al., 2013) —de hecho, autores conocidos en el campo como Stogdill lo definen como "el proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer y alcanzar metas" (Stogdill, 1950, p. 4)—, sin embargo, las definiciones suelen variar de acuerdo con el autor.

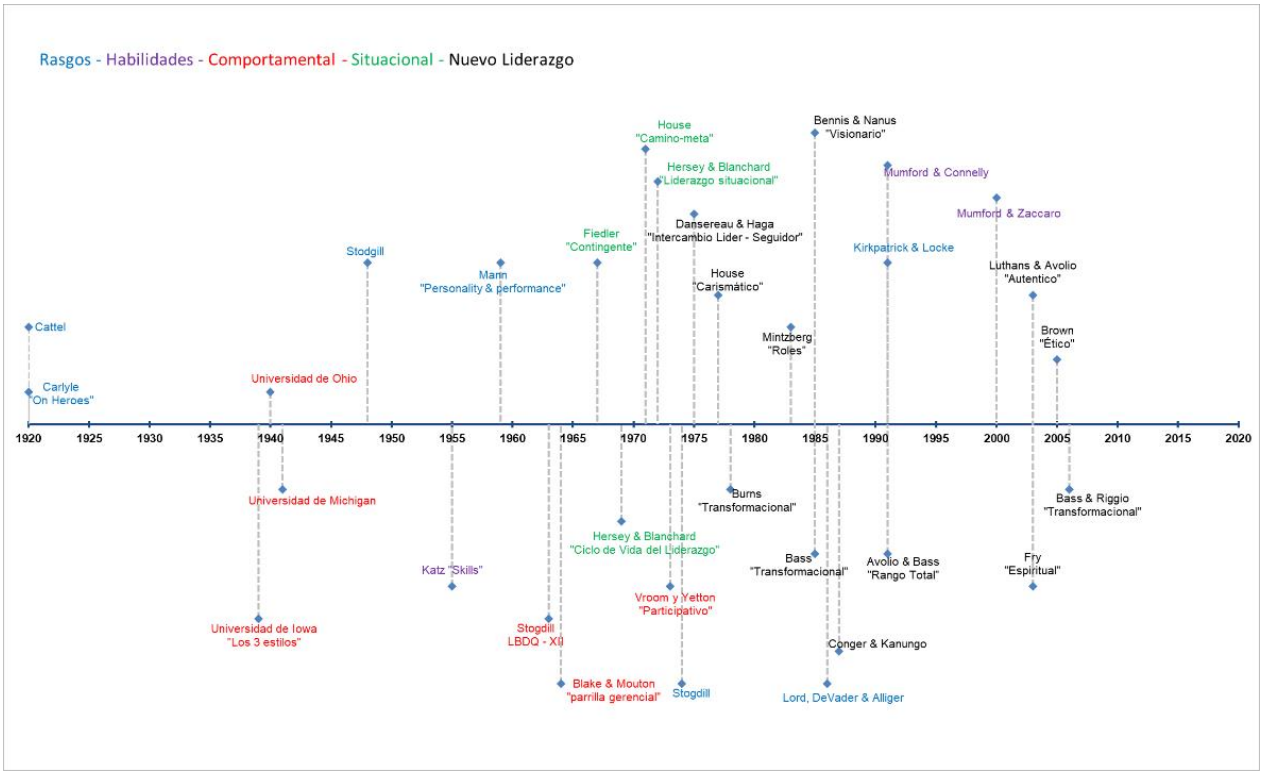
En la investigación académica sobre el liderazgo sobresalen cinco enfoques: el de los rasgos del líder, el de las habilidades, el del comportamiento, el situacional o contingencial, y el de las teorías del nuevo liderazgo. Cada uno de estos enfoques cuenta con una serie de teorías y autores que han analizado este fenómeno desde diferentes perspectivas. Un hecho destacable en la evolución del campo es que cada vez que se genera un nuevo enfoque en las investigaciones académicas, este no necesariamente desplaza al anterior, sino que se genera un cambio de énfasis en las investigaciones (Bryman,1992 citado en Hartog & Koopman, 2001). En la *Ilustración 1* se presentan las diferentes teorías, autores y años de inicio de cada uno de estos enfoques.

Los primeros partidarios del enfoque de los rasgos promovían la idea de que los líderes poseían ciertos atributos innatos, que los hacían diferentes de los demás pero similares entre sí, y que les permitían ejercer influencia sobre sus seguidores (Ayoub, 2010). De manera similar, el enfoque

de las habilidades considera que el liderazgo es un atributo o una habilidad específica, pero considera que esta puede ser aprendida o desarrollada a través de la educación y la experiencia.

A diferencia de las teorías de los rasgos o las habilidades, que se centran en los atributos (innatos o aprendidos) del líder, hay un conjunto bastante amplio de teorías que se concentra en la forma como el líder interactúa con los colaboradores y que busca por lo tanto comprender el liderazgo y su efectividad a partir de esas formas de interacción. Es así como las teorías comportamentales, las teorías situacionales y las teorías del nuevo liderazgo afirman que lo que distingue a un líder de un seguidor, o a un tipo de líder de otro, es la existencia de patrones de comportamiento más o menos identificables de una persona que intenta ejercer influencia sobre otras, lo que la literatura ha denominado **estilos de liderazgo** (Northouse, 2019). Estos estilos pueden ser interpretados como las formas a través de las cuales un líder ejerce su influencia sobre los demás. En consecuencia, los autores han desarrollado distintas herramientas que permiten identificar los estilos de cada líder, y caracterizar y evaluar ciertos atributos del liderazgo de forma individual. De esta manera, y con independencia de la teoría adoptada para analizar los estilos de liderazgo (sea esta de tipo comportamental, situacional o perteneciente al nuevo liderazgo), estos estilos son reconocidos como fundamentales, tanto para lograr un liderazgo efectivo —ya que algunos estilos tienen mayor efectividad en determinados ambientes—, como para el cumplimiento de las metas en las organizaciones. De ahí que diversas investigaciones empíricas relacionen los estilos de liderazgo con variables relevantes como la eficacia organizacional (Brown, 1996; Masi & Cooke, 2000), la satisfacción laboral (Chiang vega et al., 2014), la motivación de los colaboradores (Zareen et al., 2015), el clima laboral (Boehm et al., 2015), la gestión del conocimiento (Mittal & Dhar, 2015), el desempeño financiero (Galarza, 2019) y los resultados mismos de la organización (Harsanto & Roelfsema, 2015).

Ilustración 1. Historia reciente del liderazgo



Fuente: Elaboración propia

El aumento reciente en la investigación académica sobre los estilos de liderazgo es consecuente con la importancia creciente que tiene este fenómeno para el desarrollo de diversos tipos de organizaciones (Avolio et al., 2009). Para el caso de Colombia, una investigación reciente realizada por el Colegio de Estudios Superiores de Administración —CESA—, en la que se entrevistó a 103 presidentes y gerentes de las principales compañías del país, concluyó que la realidad disruptiva en la cual operan hoy las empresas requiere que la formación en liderazgo sea un eje estratégico para aquellas organizaciones que quieran prosperar (CESA & Civico, 2019). Las conclusiones de este estudio, que se enfocó en las grandes empresas del país, son aplicables a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, pues, como lo ha mostrado la investigación académica, el liderazgo es un fenómeno transversal a todo tipo de organización y de actividad humana (Yukl, 2008).

De hecho, la investigación sobre los estilos de liderazgo en el ámbito de la pequeña y mediana

empresa es aún más pertinente si se tiene en cuenta la enorme importancia de este tipo de organizaciones en la economía colombiana. Las mipymes representan más de 90% del sector productivo nacional, generan el 35% del PIB y además el 80% del empleo del país (Mintrabajo, 2019). Importancia que también se observa en la región, donde, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las mipymes son un componente fundamental del aparato productivo, representando cerca del 99% del total de empresas y generando el 67% del total de puestos de trabajo (CEPAL, 2017).

Un sector importante en la economía colombiana es el solidario. Se trata de un modelo económico que ha demostrado ser un promotor de equidad y desarrollo social en el país (Gómez & Barrero, 2015) en la medida en que impulsa la construcción de capital social e influye en el desarrollo de la democracia participativa, generando y distribuyendo las utilidades, y promoviendo la distribución y descentralización de la riqueza y la propiedad (Martínez, 2008 citado en Gómez & Barrero, 2015). Este sector, para el que se usa el término de economía social o solidaria, está conformado fundamentalmente por los fondos de empleados, las asociaciones mutuales, las organizaciones solidarias de desarrollo y las cooperativas. Estas últimas se clasifican a su vez de acuerdo con el fin con el que son creadas: cooperativas de trabajo asociado, agropecuarias, de provisión, de vivienda, de transporte, de ahorro y crédito, entre otras. El papel fundamental que desempeñan las cooperativas de ahorro y crédito como garantes de la estabilidad económica nacional (Confecoop, 2011), además de las especificidades en los requerimientos de las entidades sin ánimo de lucro (Wiltshire et al., 2018), hacen que sean un campo interesante de investigación desde el punto de vista del liderazgo, y en particular desde las teorías de los estilos de liderazgo, ya sean comportamentales, situacionales o pertenecientes al nuevo liderazgo.

Una revisión de la literatura muestra algunas investigaciones en Latinoamérica frente al tema del liderazgo en cooperativas. Una de ellas es el estudio de Berkowitz (2014) en el puerto de Guaymas en México, que identifica los estilos de liderazgo y su relación con el alcance del mercado en las cooperativas pesqueras. Por su parte, en Ecuador se han realizado diversos estudios de este fenómeno en las cooperativas, varios de ellos desarrollados por la misma autora, en el año 2017 se realizó una investigación que buscaba de manera cualitativa determinar los estilos de liderazgo de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Pichincha en Ecuador y

relacionarlos con las estructuras organizacionales de las empresas que dirigían (Galarza et al., 2017), dos años más tarde se determinó el estilo de liderazgo en de los jefes intermedios en cinco cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas con activos de más de 80 millones de dólares (Galarza, 2019). Ese mismo año Galarza (2019) presentó en su tesis doctoral una investigación sobre la relación entre los estilos de liderazgo de seis líderes de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y su relación con los resultados financieros de las mismas. Por su parte, Rueda (2016) realizó un estudio en Colombia en el que buscó establecer las tendencias de la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones del país, aplicando un estudio bibliométrico identificó 21 artículos publicados en revistas de Publindex del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en la última década; en él evidenció que, aunque el tema ha sido estudiado en varias organizaciones, "son pocas las conclusiones que permiten esclarecer el liderazgo como concepto en Colombia" (Rueda, 2016, p. 4).

En consecuencia, una mirada a la literatura en el país revela dos hechos. En primer lugar, que existe aún una escasez de trabajos sobre el liderazgo en las empresas Colombianas (Rueda, 2016). En segundo lugar, que esta escasez es aún mayor en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, pues se identifican tan solo unos cuantos estudios en Latinoamérica (Berkowitz, 2014; Merighi et al., 2013; Galarza et al., 2017; Galarza Torres et al., 2019), pero en el país son pocas las investigaciones que estudien cómo se produce en ellas el fenómeno del liderazgo, y no se encontraron trabajos que analicen en concreto los estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito.

Ahora bien, si se tienen en cuenta a) los estudios mencionados anteriormente, que demuestran una relación directa entre el estilo de liderazgo y el desempeño, entre otros factores organizacionales; b) estudios como el realizado por Estrada (2007), según el cual gran parte los resultados de las organizaciones dependen del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos; y c) la teoría de los escalafones superiores (Hambrick & Mason, 1984), que establece que la estrategia, el desempeño y demás resultados de una organización están influenciados en gran medida por las cogniciones, valores y percepciones de sus principales directivos; entonces la falta de conocimiento y de investigaciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito constituye un problema importante, en la medida en que el

desconocimiento de la forma como tales organizaciones son lideradas hace que no sea posible comprender este determinante fundamental de su desempeño.

1.2. PROBLEMA CONCRETO

Uno de los aspectos más investigados en el campo de los estudios en liderazgo en el mundo son los estilos de liderazgo (Robbins & Coulter, 2010). Sobre este tema se han realizado investigaciones que hacen énfasis en variables comportamentales (Blake & Mouton, 1981; Lewin, 1951), situacionales (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969, 1982; House, 1971) e inspiracionales o del nuevo liderazgo (Avolio & Bass, 1991; House, 1977; Nanus, 1995). No obstante su importancia y actualidad en la investigación académica, son pocas las investigaciones que al respecto se han desarrollado en el contexto colombiano (Rueda, 2016), y menos aún en el sector de las cooperativas de ahorro y crédito, un tipo de organizaciones que tienen una gran importancia social y económica, además de unas particularidades que las distinguen de otro tipo de organizaciones (Wiltshire et al., 2018).

Por esta razón surge el interés de desarrollar una investigación que busque analizar los estilos de liderazgo del cuerpo directivo de las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia. Se propone el desarrollo de dicha investigación en una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en la ciudad de Bogotá, que cuenta con nueve oficinas a nivel nacional: la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi[1]. La organización escogida tiene un total de 80 trabajadores, seis de los cuales conforman su cuerpo directivo, el gerente general y cinco directores de primera línea. Los resultados de la investigación contribuirán a la literatura sobre el liderazgo en las empresas colombianas, más específicamente en el sector solidario, y permitirán a la organización estudiada contar con un insumo para diseñar programas de desarrollo de competencias orientados a su equipo directivo.

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de

[1] Cooptelvi es un seudónimo que se utiliza por razones de confidencialidad que se detallarán más adelante.

ahorro y crédito colombiana?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia

1.4.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los principales enfoques existentes en la literatura a propósito de los estilos de liderazgo.
- Identificar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Interpretar, a la luz de la teoría seleccionada, los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito.

1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL

El trabajo final consta de cinco capítulos. El primero de ellos introduce al lector en la problemática, los objetivos (principal y específicos) y la pregunta de la investigación. En este trabajo el problema de investigación se encuentra fundamentado en el vacío de conocimiento que se encuentra en el país frente a los estudios relacionados en liderazgo, y más específicamente en los estilos de liderazgo de los directivos de las empresas del sector solidario. Por tal motivo, el presente estudio busca analizar los estilos de liderazgo de un grupo de directivos de una empresa de este sector de la economía colombiana, mediante un trabajo aplicado en la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, una organización con domicilio en Bogotá y nueve sedes a nivel nacional.

El segundo capítulo contiene el marco teórico de la investigación y está dividido en dos secciones. En la primera de ellas el lector podrá encontrar un contexto histórico del nacimiento, evolución y

actualidad de las cooperativas en el mundo y concretamente en Colombia. La segunda sección presenta una evolución histórica de las teorías del liderazgo, expone en detalle y analiza las principales ventajas y desventajas de cada una de las teorías de los estilos de liderazgo, y escoge una de ellas, para el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos del caso seleccionado.

El tercer capítulo despliega la metodología de la investigación. Comienza con la exposición del posicionamiento epistemológico, el tipo, alcance y corte de la investigación. Luego se hace una identificación del terreno, presentando la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada para el estudio a través de un recorrido por su historia, evolución y actualidad. Así mismo se describe el perfil de los directivos que serán estudiados en la investigación. Luego se presenta la herramienta seleccionada para la recolección de información, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, versión 5X), que es el propio del modelo de Rango Total como teoría seleccionada, adaptado por Vega y Zavala (2004). A continuación, se exponen las fases de la investigación y finalmente se hacen las consideraciones éticas.

El cuarto capítulo expone los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de información a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi. En este se evidencia la apreciación de los estilos de liderazgo de los seis directivos incluidos dentro de la investigación. Utilizando métodos estadísticos con los resultados obtenidos, se determinan los estilos de liderazgo desde la perspectiva del modelo de Rango Total de Avolio y Bass (1991), clasificándolos en liderazgo transformacional, transaccional y de laissez-faire. Adicional al análisis, se realiza una discusión de los resultados obtenidos y su relación o discrepancia con otras investigaciones que utilizaron la misma teoría.

Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones identificadas, las recomendaciones para futuras investigaciones y las referencias bibliográficas utilizadas.

2. MARCO TEORICO

La construcción del marco teórico cumple, entre otras funciones, la de sustentar el estudio a realizar y guiar su horizonte; además permite prevenir imprecisiones en las que han incurrido investigaciones previas y proveer un marco de referencia para la interpretación de los resultados (Hernández et al., 2014). Un componente importante dentro del marco teórico es la revisión de la literatura, que es un proceso que lleva a la inmersión y apropiación del conocimiento existente y disponible, lo que permite establecer una visión del lugar donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento (Blanco & Villalpando, 2012). De allí la importancia de revisar los principales enfoques y teorías que han evolucionado en el campo del liderazgo, y exponer el terreno de la investigación, las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia.

En consecuencia, el siguiente marco teórico está desarrollado en dos partes. En la primera parte se aborda el nacimiento y evolución del cooperativismo en el mundo y en Colombia; además se exponen tangencialmente los tipos de cooperativas y más detalladamente las de ahorro y crédito, que es en las que se realiza el estudio. La segunda parte está dedicada a la revisión de la literatura sobre la investigación en el campo del liderazgo y en particular al análisis de las teorías sobre los estilos de liderazgo. Esta parte inicia con la presentación de los dos enfoques iniciales de la investigación académica en el campo: la teoría de los rasgos y la de las habilidades. Luego se presentan los enfoques investigativos que se centraron en las diferentes formas en que los líderes ejercen su labor, es decir, en los estilos de liderazgo. Una vez expuesta la literatura existente, se realiza un comparativo con los principales pros y contras de cada una de las teorías sobre los estilos de liderazgo, y se hace la escogencia de la teoría y la herramienta que se utilizarán para la identificación del estilo de liderazgo de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito estudiada.

2.1. EL SECTOR COOPERATIVO

Desde tiempos antiguos el ser humano ha tenido que unirse con otros, ya sea por necesidad de protección y seguridad, o para facilitar su supervivencia y bienestar frente a las fuerzas naturales y la agresividad del entorno y de sus semejantes. Los seres humanos han desarrollado actividades

que se fundamentan en la solidaridad, voluntad de cooperación y ayuda mutua (Pardo et al., 2006). Si se tiene en cuenta que cooperar significa "obrar conjuntamente con otro u otros para la consecución de un fin común" (RAE: Diccionario de la lengua española, s. f.), se puede afirmar entonces, que los inicios del cooperativismo y su evolución han sido contemporáneos a la historia del hombre (Arana & Loaiza, 2012).

La evolución de las cooperativas ha sido constante en el último siglo. La mayoría de países ya cuentan con entes de control, gremios organizados y serias regulaciones gubernamentales que han permitido realizar un mayor seguimiento al comportamiento y evolución de este tipo de organizaciones. En lo referente a Colombia, la importancia de las cooperativas en la economía nacional es significativa debido a la cantidad de asociados representados y al monto de recursos económicos que hacen que este sector sea un objeto de investigación relevante, y de allí la importancia de conocer la historia y evolución de este fenómeno social y económico.

2.1.1. El cooperativismo en el mundo

La revolución industrial del siglo XVIII en Europa marcó el inicio del movimiento cooperativo moderno en el mundo; históricamente se reconoce a esta época como el punto de partida del cooperativismo. El 21 de diciembre de 1844 un grupo de 28 trabajadores de diferentes profesiones, en su mayoría trabajadores de las fábricas de algodón en la localidad de Rochdale, al norte de Inglaterra, crearon la sociedad equitativa de los pioneros de Rochdale, conocida simplemente como Los pioneros de Rochdale, dando lugar a la primera cooperativa en el mundo con la figura de cooperativa de consumo, en la que se elaboraban y colocaban a la venta productos como harina, azúcar, avena y mantequilla, un hecho confirmado por la Alianza Cooperativa Internacional que decretó en el año 2011 a Rochdale como la capital mundial del cooperativismo. La fundación de esta sociedad se da como respuesta a las precarias condiciones laborales a las que se encontraban expuestos los trabajadores en las grandes fábricas de la época, ya que en este período surgieron varios inventos que transformaron la producción y el uso de la mano de obra, y el trabajo realizado de forma manual por los empleados fue reemplazado por la industria y la manufactura de maquinaria. La industrialización ingresó inicialmente en las fábricas, para luego migró al sector

de los textiles, la minería, la siderurgia y los transportes. En esta misma época Alemania, Francia y en general gran parte de los países a los estaba llegando la revolución industrial presentaban situaciones similares. Por lo que unificar fuerzas, recursos e intereses fue la coincidencia para que en 1844 en Rochdale se llevara a cabo la creación de esta primera cooperativa de consumo en el mundo, en la que cada cliente se convirtió en miembro (o asociado) de la cooperativa, y con un genuino interés en este nuevo modelo de negocio (International Cooperative Alliance, s. f.).

Años más tarde, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, siendo alcalde de Weyerbusch en Alemania y Franz Hermann Schultz, desarrollaron un nuevo modelo económico y social y comenzaron la primera sociedad de crédito al sur de Alemania. En 1864, el mismo Raiffeisen constituye la primera institución financiera con la figura de cooperativa de ahorro y crédito rural. Para los años de 1900, Alphonse Desjardins importa la idea de cooperativas financieras desde Europa hacia Canadá y fundó la Caisse d'épargne Desjardins (Casa de ahorros Desjardins) en Quebec –institución vigente hasta la fecha-. Para 1908, se creó la legislación y formalización de las primeras cooperativas de ahorro y crédito —*credit unions*— en Massachusetts, Estados Unidos en cabeza de Edward Filene, creador de las tiendas Filene y comisionado bancario de Massachusetts de la época, es así se inicia la expansión de este modelo en Norteamérica y posteriormente a gran parte del continente (MyCreditUnion.gov, s. f.).

En la *Tabla 1* se realiza un recuento de los precursores más significativos en el nacimiento y evolución del cooperativismo moderno a nivel mundial.

Tabla 1. Principales precursores del cooperativismo en el mundo

Precursor	**Años**	**Origen**	**Lugares de influencia**	**Profesión/ Ocupación**	**Datos relevantes**
Peter Cornelius Plockboy	1620-1700	Holanda	Inglaterra	Religioso	- Organizador de colonias agroindustriales con bases pre cooperativas - Precursor de Amnistía internacional - Precursor de Greenpeace
Jhon Bellers	1654-1725	Reino Unido	Inglaterra	Educador y filántropo	- Precursor teoría del trabajo - Creador de la asociación de trabajo de las industrias útiles y de la agricultura - Precursor de colonias cooperativas

Precursor	Años	Origen	Lugares de influencia	Profesión/ Ocupación	Datos relevantes
Robert Owen	1771-1858	Reino Unido	Gales, Escocia, Estados Unidos	Empresario Industrial	- Creación de Trade Unions - Pionero socialista - Publicó obras como *Una nueva visión de la sociedad* (1813) y *el Informe al Condado de Lanark* (1821)
Charles Fourier	1772-1837	Francia	Francia	Empresario	- Creador de unidades de producción y consumo autosuficientes - Creador del Cooperativismo Integral - Crítico del capitalismo de la época
William King	1786-1865	Reino Unido	Gran Bretaña	Médico	- Creador de cooperativa de consumidores - Se le atribuyen publicaciones y avances conceptuales del cooperativismo - Conocido como el médico de los pobres
Philipe Buchez	1796-1865	Francia	Francia	Periodista Político Historiador	- Creador de cooperativas de producción - Fundador del diario Látelier en Francia - Se le atribuyen avances conceptuales del cooperativismo referente a los excedentes y la disolución de las cooperativas
Franz Hermann Schulze-Delitzsch	1808-1883	Alemania	Alemania	Político	- Creador de asociación de materias primas - Creador de asociación de anticipos - Precursoras de bancos populares - Creador de cooperativas industriales de mercancías y servicios
Luis Blanc	1811-1882	España	Francia	Periodista Político Historiador	- Creador de cooperativas obreras de producción - Discípulo de Fourier
Friedrich Wilhem Raiffeisen	1818-1888	Alemania	Alemania	Político	- Creador de cooperativas de crédito rurales - Creador de cajas comunales de Crédito - Padre de la cooperación rural - Precursor de las cooperativas de ahorro y crédito
Luigi Luzzatti	1841-1927	Italia	Italia	Profesor Político	- Creador de la cooperación de crédito italiana - Pionero del crédito popular

Precursor	Años	Origen	Lugares de influencia	Profesión/ Ocupación	Datos relevantes
Charles Gide	1847-1832	Francia	Francia	Economista Profesor	- Creador de obras sobre Economía Política y Economía Social - Formalizó los principios de la economía social como complemento dentro del sistema capitalista.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, incluso antes de la creación formal de primera cooperativa en el mundo con los pioneros de Rochdale en Inglaterra ya se conocían ideas cooperativas no formales como las de Plockboy y Bellers (ASCOOP, s. f.). Robert Owen retomaría estas ideas para consolidar el movimiento cooperativo con el impulso de una revolución industrial que les exigía buscar una forma diferente de organización, movimiento que sería rápidamente copiado en otros países europeos como Francia, Alemania e Italia, y posteriormente en América y en el resto del mundo.

Teniendo en cuenta el crecimiento de las cooperativas a nivel mundial, para el año de 1895 se fundó la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en Londres, Inglaterra, conocida como ICA por sus siglas en inglés (International Cooperative Alliance). A su primer congreso asistieron delegados de Cooperativas de países como Alemania, Argentina, Australia, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, India, Inglaterra, Italia, Serbia y Suiza. Los delegados asistentes llegaron al acuerdo de que los propósitos principales y centrales de la alianza serían la definición, divulgación y defensa de sus principios (ICA, s. f.). De acuerdo con el informe del año 2019, dicha organización representaba para ese año alrededor de tres millones de cooperativas a nivel mundial, y 1.200 millones de miembros de cooperativas (ACI, 2019); actualmente cuenta con cuatro oficinas regionales ubicadas en América, Europa, África y Asia.

Es así como el cooperativismo ha sido adoptado como un método de organización social y económica por parte de grupos que siguen estos principios de la cooperación adaptados a su propia realidad. En la actualidad, existen grandes organizaciones como el grupo Desjardins en Canadá, Rabobank en los países bajos, CreditMutuel y Credit Agricole en Francia, el Banco Norinchukin en Japón o los bancos Bancoomeva y Coopcentral en Colombia, los cuales encuentran sus raíces en las ideas del cooperativismo moderno, manteniendo los principios cooperativos establecidos

por la alianza cooperativa internacional.

Tabla 2. Principios Cooperativos ACI

N°	Principio	Ampliación
1	La afiliación voluntaria y abierta a las cooperativas	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa
2	El control democrático de sus miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática
3	La participación económica de los socios	Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte del capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Cuando corresponde, los miembros suelen recibir una compensación limitada sobre el capital suscrito como requisito de la afiliación. Los miembros destinan los beneficios a cualquiera de las siguientes finalidades: desarrollar su cooperativa (por ejemplo mediante la constitución de reservas, una parte de las cuales es indivisible), beneficiar a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; o apoyar otras actividades aprobadas por la afiliación
4	La autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Si se llega a un acuerdo con organizaciones externas –incluidos los gobiernos–, o se aumenta su capital de fuentes externas, deberá hacerse de forma que se asegure el control democrático de sus miembros y se mantenga la autonomía de la cooperativa
5	La educación, formación e información	Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Asimismo, informan al público general –particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación
6	La cooperación entre Cooperativas	Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales
7	Sentimiento de comunidad	Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros

Fuente: https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional, s.f.

Los principios de afiliación y retiro voluntario, control democrático de sus miembros, participación económica de sus socios, autonomía e independencia de otras entidades, educación obligatoria a sus miembros, cooperación entre las entidades del gremio y búsqueda del desarrollo de la

comunidad, serían la base para que se iniciara la legislación de este sistema económico y social en cada país donde se encontraba una cooperativa constituida. Sin embargo, es menester mencionar que las organizaciones cooperativas son reguladas de forma especial en cada país, con distintos enfoques que no son contrarios sino paralelos y complementarios a la economía capitalista, por lo que este modelo puede ser considerado como socio económico alternativo (Dávila et al., 2018). Su denominación, especificaciones y funcionamiento varían en cada país de acuerdo con su regulación (Guerra, 2010). Por ejemplo, en Francia y España este sector se denomina como economía social, tercer sector o sector sin ánimo de lucro; en Noruega se especifica como sector voluntario; en el continente asiático se denomina economía social o sector de la cooperación; en África es nombrado sector cooperativo o caritativo; en Australia se denomina sector filantrópico, y en América latina las denominaciones varían igualmente: economía popular en Ecuador, economía informal en Perú, economía del trabajo en Argentina, economía solidaria o tercer sector en Brasil, y economía solidaria en Colombia (Duque et al., 2021). Teniendo en cuenta estas variaciones, es preciso caracterizar el origen, funcionamiento y evolución de este sector en el país.

2.1.2. El cooperativismo en Colombia

En la decada de 1920 el pais se encontraba en el desarrollo de una considerable cantidad de obras publicas y ya se evidenciaba en ciertos sectores el arribo de la industrialización. Con ello se produjo un exodo de campesinos a las ciudades que trajo consigo el establecimiento de la clase obrera en el pais, la cual tuvo participación politica por medio de los sindicatos y partidos politicos socialistas. En esta época el hecho común de compartir el mismo trabajo o lugar de residencia y de encontrarse en las mismas condiciones generó el ambiente propicio de cooperación, mediante una practica no formal, que fue denominada “las natilleras”, que consistían en la unión de ahorros voluntarios durante el año para posteriormente, en el mes de diciembre, realizar una repartición equitativa del dinero. Años despues, con la legislación de esta practica, se crearon los fondos de empleados (Pardo et al., 2006).

Por otro lado, en esta misma época, aparecen las primeras iniciativas formales del cooperativismo en Colombia, con el actuar de Adán Puerto, canónico con residencia en el departamento de Boyacá, quien luego de regresar de un viaje a Europa y apreciar el sistema cooperativo se dedicó a

promover este pensamiento a través del *Boletin Diocesano* de la ciudad de Tunja y desde el semanario *El Vigía*, que se publicaba en la ciudad (Pardo et al., 2006, p. 33).

Luego de los años treinta, el gobierno y los legisladores se interesaron por la promoción del sistema cooperativo, que estaba generando buenos resultados en Europa, y además era considerado como una acción eficiente para apaciguar el malestar social de la época (Vélez y Montoya, 2001 citado en Pardo et al., 2006). Por lo que las ideas cooperativistas se convirtieron en política de Estado el 7 de diciembre de 1931, con la expedición de la ley 134 del mismo año, que formalizó las primeras cooperativas en el pais, como las cooperativas bananeras del Magdalena, la lecheras del Atlántico y la de buses de Santafé.

La necesidad de proteger y garantizar la sana y libre competencia de las organizaciones solidarias y cooperativas (entre sí y con los demás entes de la economía en el país) llevó al gobierno y los entes legislativos a generar una serie de regulaciones desde la década de 1960 (Dávila et al., 2018), pasando por la constitución de 1991, hasta las regulaciones que son expedidas hoy en día por el gobierno nacional y los entes de control como la Superintendencia de Economía Solidaria. Sin embargo, no es sino hasta el año de 1998, específicamente con la ley 454, que el Congreso de la República establece formalmente el termino de economía solidaria, el cual fue definido como:

> …el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Art. 2)

En el artículo 4 de esa misma ley se establecieron los principios de la economía solidaria en Colombia. A este respecto Velásquez (2018, p. 3), en su informe presentado a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para la investigación de los marcos legales cooperativos, afirmó que la legislación se encuentra en sintonía con los principios rectores del cooperativismo mundial.

Tabla 3. Principios de la economía solidaria en Colombia

N°	Principios
1	El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción
2	Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3	Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4	Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5	Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6	Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7	Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8	Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9	Servicio a la comunidad.
10	Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11	Promoción de la cultura ecológico

Fuente: Artículo 4 de la ley 454 de 1998

Así mismo, Velásquez (2018), en su informe de la investigación de los marcos legales cooperativos, concluye:

> Las cooperativas en Colombia se encuentran reguladas en la legislación nacional y se han enmarcado en principios fundamentales del Estado reflejado tanto en los objetivos constitucionales, así como leyes y decretos reglamentarios que han permitido la creación, coordinación, seguimiento del cooperativismo en el país... (p. 3)

Sin embargo, Velásquez (2018) también advierte:

> No obstante, esta normatividad, no se encuentra ajustada a los cambios constantes e innovadores que el sector demanda y no brinda una flexibilidad jurídica para lo cual en algunas ocasiones obstruyen el accionar del cooperativismo en la sociedad colombiana (p. 3)

Con el fin de contar con un contexto de la evolución del cooperativismo en Colombia, en la *Tabla 4* se ilustra el perfeccionamiento de este fenómeno en el país desde una perspectiva normativa.

Tabla 4. Cooperativismo: Legislación histórica en Colombia

Ley	Título	Afectaciones al Cooperativismo
Ley 134 de diciembre 7 de 1931	Sobre sociedades cooperativas	- Permite la creación de sociedades cooperativas autorizadas por el gobierno - Entrega responsabilidad de vigilancia y denuncia a las autoridades de la republica - Otorga exención de pago de impuestos y derecho a publicación gratuita en los periódicos nacionales - Establece tasa máxima para créditos del 12% anual - Reconoce 8 clases de cooperativas: de consumo, de compras u venias, de producción, de crédito, de construcción y trabajo, de profesionales, artesanos y obreros, de habitaciones y de previsión de servicios especiales.
Ley 115 de diciembre 15 de 1959	Por la cual se fomenta la educación cooperativa y se dictan otras disposiciones	- Ordena la enseñanza de cooperativismo en todos los establecimientos de educación
Ley 135 de diciembre 13 de 1961	Reforma social agraria	- Por medio de esta ley el gobierno nacional buscaba eliminar y prevenir la inequitativa concentración de la propiedad rural. - Aumentar la calidad de vida de los campesinos con medidas como el fomento de las cooperativas - Ingresa a la junta directiva de del INCORA (instituto Colombiano de la reforma agraria), un representante de las cooperativas agrícolas del país. - Ingresa dos representantes de las cooperativas agrícolas del país, al Consejo social agrario nacional. - Permite que las cooperativas de trabajadores agrícolas que hayan recibido aprobación del gobierno, a obtener asignaciones de las tierras - Fomenta la organización cooperativa de los indígenas - Habilitaba al Instituto nacional de abastecimientos otorgar préstamos a las cooperativas de mercadeo, trasporte de productos agrícolas, y de productores
Decreto 1587 de 17 de Julio de 1963	Por el cual se organiza la Superintendencia Nacional de Cooperativas	- Creación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas vinculada al Ministerio de trabajo
Decreto 1598 de 17 de Julio de 1963	Por el cual se actualiza la legislación cooperativa	- Establece la especialización a las cooperativas de ahorro y crédito - Permite la captación de ahorros por depósitos de asociados o terceros
Ley 1 de enero 26 de 1968	Modificaciones a la Ley 135 de 1961	- Ordena a las cooperativas agropecuarias ser reguladas por los reglamentos que dicte el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria con la aprobación del Gobierno Nacional en cuanto sus características y funcionamiento.

Ley	Título	Afectaciones al Cooperativismo
Ley 9 de septiembre 22 de 1971	Por la cual se fomentan los Colegios Cooperativos para la educación popular	- Otorga beneficios y derechos a los institutos docentes de propiedad de una cooperativa o mutualidad, como acceso a líneas de crédito especiales, prelación en el otorgamiento de auxilios, asesoría técnica cooperativa y pedagógica, tarifas mínimas para la utilización de servicios públicos, entre otros.
Ley 4 de marzo 29 de 1973	Modificaciones a las Leyes 200 de 1936, 135 de 1961 y 1ª de 1968	- Permite por parte del gobierno nacional la expropiación de tierras para la instalación en las zonas rurales, de los servicios públicos, centros de investigación, locales para industrias agrícolas, cooperativas y centros de conservación o almacenamiento de productos agropecuarios - Las empresas comunitarias gozarán de las exenciones y prerrogativas que en materia tributaria se reconocen a las cooperativas.
Ley 21 de enero 22 de 1982	Modificaciones al régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones	- Ordena la inembargabilidad del subsidio familiar, excepto en los procesos de ejecución que se instauren por -entre otros- las cooperativas por el incumplimiento de obligaciones originadas en la adjudicación de vivienda. - Habilita la constitución de asociaciones mutualistas de ahorro y préstamos para vivienda y cooperativas para vivienda con aportes voluntarios de los trabajadores beneficiarios y concederles préstamos para los mismos fines.
Decreto 1659 de junio 19 de 1985	Por el cual se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las entidades Cooperativas	- Establece que la actividad financiera del cooperativismo se debe ejercer en forma especializada a través de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas de seguros.
Decreto 1658 de mayo 22 de 1986	Por el cual se modifica el Decreto 1659 de 1985	- Establece que el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, por conveniencias sociales, tendrá la facultad de autorizar el ejercicio financiero a cooperativas con domicilio que, adicionalmente a su actividad principal de ahorro y crédito, presten servicios de comercialización, provisión agrícola o similares - Lo anterior aplica en municipios de población inferior a veinticinco mil habitantes
Ley 30 de marzo 18 de 1988	Modificaciones y adiciones a las Leyes 135 de 1961, 1a. de 1968 y 4a. de 1973 y otorga unas facultades al Presidente de la República	- Ordena al INCORA promover la capacitación del campesinado, el fomento cooperativo y el desarrollo rural a través de programas de educación, capacitación y organización, con la asignación de un presupuesto anual
Ley 79 de Diciembre 23 de 1988	Por la cual se actualiza la	- Se expide con el objeto principal de dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional

Ley	Título	Afectaciones al Cooperativismo
	Legislación Cooperativa	- Posteriormente se adicionan los siguientes decretos que complementan y establecen particularidades: i) Decreto 1480 de 1989: Asociaciones mutuales. ii) Decreto 1481 1989: Fondos de empleados. iii) Decreto 1482 de 1989: Empresas de servicios de administración pública. iv) Decreto 468 de 1990: Cooperativas de trabajo asociado
Ley 9 de enero 11 de 1989	Por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones	- Mediante el Decreto 2391 de 1989 se define el sistema financiero de economía solidaria. - Prohíbe a las entidades públicas dar en comodato sus inmuebles, sino únicamente a otras entidades públicas, sindicatos, cooperativas —entre otros— - Incluye dentro del grupo de organizaciones populares de Vivienda a las cooperativas de vivienda.
Ley 16 de enero 22 de 1990	Por la cual se constituye el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, se crea el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, y se dictan otras disposiciones.	- Permite a Finagro realizar operaciones de redescuento con entidades microfinancieras no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sujeto a los límites aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito vigiladas por la superintendencia de economía solidaria. Permite a las cooperativas de primer y segundo grado, ser beneficiarios del crédito que se otorgue a través del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario
Ley 45 de diciembre 18 de 1990	Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones	- Prohíbe a las sociedades de servicios financieros adquirir o poseer —entre otros— aportes sociales de carácter cooperativo. - Ordena la expedición del estatuto orgánico del sistema financiero donde —entre otras— se incorporen las normas vigentes que rigen la actividad financiera cooperativa - Permite la participación de inversionistas extranjeros en las cooperativas, por medio de aportes sociales - Habilita la actividad aseguradora para sociedades anónimas o sociedades cooperativas de seguros - Establece que las cooperativas de carácter financiero que capten recursos del público y realicen operaciones de crédito, se consideran estabelecimientos de crédito
Constitución política de 1991	Constitución política de Colombia	De acuerdo con Velásquez (2018), el cooperativismo se reflejado específicamente en los siguientes artículos: 1, 2, 25, 58, 60, 64, 333 y 363. Donde se relacionan directa e indirectamente el actuar y los principios cooperativos, además de legislar el actuar del sector solidario, incluido las cooperativas.
Ley 454 de 1998	Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria	- Se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria - Se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria - Se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito - Se dictan normas sobre la actividad financiera de las

Ley	Título	Afectaciones al Cooperativismo
		entidades de naturaleza cooperativa - Se establecen los principios de la economía solidaria en Colombia
Ley 1819 de 2016	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones	- Régimen tributario especial para cooperativas - Tributación de las cooperativas sobre sus excedentes con una tarifad del 20% - Retención en la fuente por rendimientos financieros

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, la legislación cooperativa inició en la década en 1930 con la ley 134, luego cuenta con un fuerte impulso legislativo en la década de los sesenta hasta la actualidad. De allí que el protagonismo de la economía solidaria haya aumentado posteriormente hasta crear organismos gubernamentales especializados como el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) en 1986, que fue reemplazado en la década de 1990 por el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial), hasta finalmente crear la Superintendencia de Economía Solidaria, entidad rectora en la actualidad para este sector, además del Fondo Nacional de Garantías para las Cooperativas (Fogacoop), también vigente en la actualidad.

La economía solidaria en el país se encuentra regulada por un régimen tributario especial con la ley 1819 de 2016. La voz de las cooperativas dentro de las regulaciones y la creación de las entidades gubernamentales y rectoras fue presentada a través de las diferentes agremiaciones del sector. En el país, las agremiaciones de cooperativas más relevantes son la Asociación de Cooperativas de Colombia -ASCOOP- y la Confederación de Cooperativas de Colombia -Confecoop-. De acuerdo con el más reciente informe de esa entidad (Confecoop), las cooperativas del país generan más de 139.000 puestos de trabajo, en 3200 entidades, con más de 6 millones de asociados, con activos de $44.5 billones, pasivos de $27.8 billones y un patrimonio de $16.4 billones (2019).

Se debe agregar que las diferentes clases de cooperativas fueron caracterizadas en la ley 79 de

1988 en función del desarrollo de sus actividades: especializadas, multiactivas e integrales. Las primeras son las que se originan para atender alguna necesidad específica ya sea económica, social o cultural. A diferencia de estas, las multiactivas se organizan para atender un conjunto específico de dos o más necesidades desde la misma persona jurídica, siendo una de las más representativas en Colombia, por ejemplo, la Cooperativa Médica del Valle Coomeva. Finalmente, las integrales son las que, en el desarrollo de su objeto económico o social, realizan dos o más actividades consecutivas y/o complementarias entre sí, por ejemplo, producción y distribución de algún producto o servicio.

Dentro del grupo de las cooperativas especializadas se destacan en el sector las siguientes:

- Cooperativas de seguros: como seguros La Equidad y Aseguradora Solidaria de Colombia, que realizan su labor a nivel nacional.
- De servicios funerarios: aquí se encuentran entidades como Coopserfun Los Olivos y la Cooperativa de servicios funerarios de Santander.
- Cooperativas de transporte: en este grupo se pueden encontrar la cooperativa Santandereana de transportes Copetran, la cooperativa de transporte Velotax y la cooperativa de taxistas y transportadores Cotaxi.
- De educación: la más relevante es la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Cooperativas de alimentos, agropecuarias y agroindustriales: como la empresa agroindustrial cooperativa Empresagro en Bogotá, la cooperativa agrícola y cafetera del valle Coocafé, y una de las más relevantes en Colombia, la cooperativa Lechera de Antioquia Coolechera, hoy en día Colanta.
- De ahorro y crédito: dentro de este grupo se encontraban, para el año 2020, 178 cooperativas a nivel nacional, siendo las más representativas por su nivel de activos la cooperativa de ahorro y crédito de Santander, Comultrasan, y la cooperativa del magisterio, Codema, superando el billón de pesos en activos. Seguidos por la cooperativa especializada de ahorro y crédito Crediservir, y la cooperativa de ahorro y crédito Fincomercio.

Dentro de este último grupo se encuentra, en la posición 50 por su nivel de activos, la cooperativa que hace parte de esta investigación, la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, con un valor de activos con un valor que supera los 90 mil millones de pesos al

cierre del 2020.

Como se evidencia anteriormente, cada una de los diferentes tipos de cooperativas cuenta con particularidades y legislación específica, por lo que se hace relevante conocer y comprender de forma detallada este movimiento económico y social en el país, en particular el de las cooperativas de ahorro y crédito, siendo estas las de mayor desarrollo dentro del sector solidario (Pardo & Huertas, 2014).

2.1.3. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Colombia

Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas cuya actividad económica principal consiste en brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus asociados; para ello utilizan figuras de captación de dinero como cuentas de ahorro, certificados de depósito a término (CDAT), ahorros programados, y el recaudo de los aportes de sus asociados; así mismo, pueden acudir a préstamos con entidades bancarias como medio de fondeo. Estos recursos son utilizados principalmente para la colocación de operaciones crediticias a sus asociados, aunque no se limitan a ello, ya que pueden realizar inversiones u otros modelos económicos que sean rentables y generen ingresos para la entidad. La gestión de una cooperativa de ahorro y crédito reviste unas particularidades que la distinguen de otro tipo de organizaciones de acuerdo a su normativa, entre las que se pueden destacar las siguientes: 1) son entidades sin ánimo de lucro; 2) no tienen clientes sino asociados; 3) deben destinar sus excedentes (utilidades), en un 20% como mínimo para alimentar una reserva de protección de aportes sociales, otro 20% como mínimo para el fondo de educación y un 10% como mínimo para un fondo de solidaridad, el restante 50% se destina teniendo en cuenta el estatuto de cada entidad solidaria (Ley 79 de 1988). Como contraprestación, han tenido excepciones sobre el pago de impuestos, lo que se traduce en el imperativo de tener presente el factor social y el beneficio colectivo previo a la toma de cualquier decisión, teniendo en cuenta su propósito de contribuir en la construcción de una sociedad equitativa, a través de la democratización de la propiedad y la distribución de sus utilidades entre los asociados (Duque et al., 2021).

Ahora bien, en el mundo existen más de 85.400 cooperativas de ahorro y crédito, en 118 países,

con más de 274 millones de asociados (WOCCU, 2018). Así mismo, en Colombia, según la Superintendencia de Economía Solidaria, para el año 2020 se encuentran registradas 178 de ellas, lo cual representa una proporción significativa dentro del conjunto de organizaciones que pertenecen al sector solidario en Colombia. Para el cierre del año 2020, las 178 cooperativas de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) reportaron los siguientes datos:

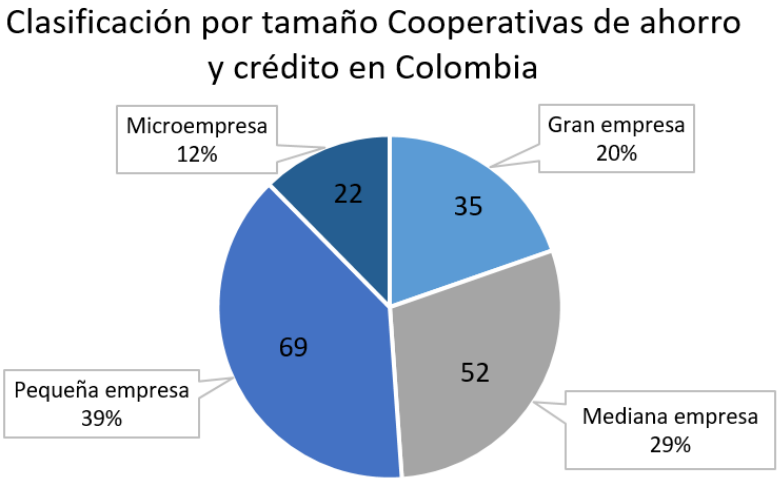
Tabla 5. Principales datos económicos de las Cooperativas de ahorro y crédito colombianas

	Total 178 Cooperativas	**Sumatoria Top 5**	**Cooptelvi**	**% Participación Cooptelvi**	**Posición Cooptelvi**
Activos	$16,7 Billones	$4,2 Billones	$91.000 Millones	0,55%	50 de 178
Pasivos	$10,8 Billones	$2,8 Billones	$40.000 Millones	0,37%	57 de 178
Depósitos	$9,6 Billones	$2,5 Billones	$22.624 Millones	0,24%	78 de 178
Patrimonio	$5,8 Billones	$1,5 Billones	$50.917 Millones	0,87%	29 de 178
Ingresos	$2,1 Billones	$0,6 Billones	$16.322 Millones	0,75%	37 de 178
Gastos	$1,6 Billones	$0,3 Billones	$14.306 Millones	0,85%	33 de 178

Fuente: Elaboración propia con base en reporte diciembre 2020 Superintendencia de Economía Solidaria.

Así mismo, estas cooperativas se distribuyen de la siguiente manera, teniendo en cuenta su tamaño:

Ilustración 2. Cooperativas de ahorro y crédito colombianas por tamaño



Fuente: Elaboración propia con base en reporte diciembre 2020 Superintendencia de Economía Solidaria.

En el gráfico anterior se puede evidenciar que el 20% de las Cooperativas de ahorro y crédito en el país (35 Cooperativas) se clasifican como gran empresa, es decir, que presentaron ingresos en el año 2020 superiores a $17.199 millones. Así mismo, el 29% de las Cooperativas (52 de ellas) presentaron ingresos anuales entre $4.698 y $17.199 millones, que se clasifican como mediana empresa. La mayor parte de las cooperativas, 69 de ellas que representan el 39% del total, se encuentran clasificadas como pequeña empresa, por sus ingresos anuales entre $1.174 y $4.698 millones. Finalmente, las cooperativas clasificadas como microempresa, por sus ingresos anuales inferiores a $1.174 millones, son 22, que representan el 12% del total.

Para la anterior clasificación se utilizó como criterio lo señalado en el decreto 957 de junio de 2019, que establece el tamaño de las empresas de acuerdo con el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales, medidos en unidades de valor tributario (UVT). Para el sector de servicios la clasificación se realiza de la siguiente manera:

- Microempresa: Valor de ingresos anuales inferior o igual a 32.988 UVT
- Pequeña empresa: Valor de ingresos anuales desde 32.989 UVT hasta 131.951 UVT
- Mediana empresa: Valor de ingresos anuales desde 131.952 UVT hasta 483.034 UVT
- Gran empresa: Valor de ingresos anuales superior a 483.034 UVT

Siendo así, la ilustración 2 se elaboró teniendo en cuenta el valor de la UVT para el cierre del año 2020, que ascendía al valor de $35.607.

Ahora bien, estas cooperativas de ahorro y crédito se han agremiado en diferentes organizaciones a nivel mundial y local. Dentro de las más relevantes se encuentran la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés), la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) y, para el caso de Colombia, la Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Financieras y Entidades Financieras de Propiedad de Grupos Cooperativos (FECOLFIN). Estos gremios tienen, entre otras, la función de integrar social, financiera, técnica y económicamente a estas cooperativas con el fin de promover un fortalecimiento conjunto y representar una sola voz ante los entes

gubernamentales, de control y ante la sociedad en general. Siendo así que este tipo de entidades aportan de manera significativa y conjunta al engranaje económico del país.

2.2. LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

2.2.1. Los inicios de la investigación en liderazgo

La investigación científica sobre el liderazgo inicia propiamente a comienzos del siglo XX (Yukl, 2008). Desde entonces, la literatura se ha centrado en comprender los determinantes de la efectividad del liderazgo, buscando responder a la pregunta: "¿qué es un líder efectivo?" (Robbins & Coulter, 2010), en el entendido de que la efectividad del desempeño de un grupo puede depender en gran medida del liderazgo que se ejerza en dicho grupo (Borgatta et al., 1954). Para ello, las ciencias sociales han buscado descubrir cuáles son las características, habilidades, comportamientos, fuentes de poder y aspectos situacionales que determinan la capacidad de un líder para influir en sus colaboradores y para conseguir sus objetivos (Yukl, 2008, p. 2), lo que ha llevado a que la investigación en liderazgo haya producido una serie de enfoques a lo largo de su historia.

Los primeros acercamientos al estudio académico del liderazgo desde una perspectiva teórica se dieron con la teoría de los rasgos desde las décadas de 1930 y 1940, impulsando la idea de que el líder no se hace, sino que posee ciertos atributos innatos. Este enfoque del gran hombre se basaba en el estudio de personajes históricos relevantes en la historia, entre los que se intentaba descubrir y listar un conjunto de rasgos comunes. Para Borgatta, Bales y Couch (1954), esta atención es comprensible si se considera que la historia del ser humano se escribe frecuentemente desde el punto de referencia de los "grandes hombres"; sin embargo, esa búsqueda no dio buenos resultados ya que, en primer lugar, no se encontraron pruebas contundentes de rasgos comunes en estos grandes líderes, y en segundo lugar, no se lograron realizar comparaciones con los rasgos de los líderes organizacionales (Ford & Harding, 2008, p. 5). En consecuencia, diversos estudios cuestionaron la universalidad de dichos rasgos en el liderazgo. Stogdill (1948), en particular, concluyó que no existía un conjunto de rasgos que pudiera distinguir a los líderes de los no líderes

en determinadas situaciones, es decir que una persona podría ser líder en una situación específica y en otra no serlo. Estas ideas continuaron siendo importantes, y dieron origen a otros enfoques que sostenían que los factores del liderazgo eran relativos a la ocasión o situación. Sin embargo, la investigación sobre el enfoque de los rasgos dentro del campo de liderazgo no se detuvo, e incluso hasta finales del siglo XX diversos los estudios (Stogdill, 1948, 1974; Lord et al., 1986; Mann, 1959; Kirkpatrick & Locke, 1991) identificaron ciertos rasgos y características comunes en los líderes. Sin embargo, la amplitud y variedad de resultados hace difícil seleccionar ciertos atributos como definitivos (Northouse, 2019)

Tabla 6. Estudios con enfoque en los Rasgos

Autor	**Año**	**Rasgos/Características encontradas**
Stogdill	1948	Inteligente, Controlador, Visionario, Responsable, Con iniciativa, Persistente, Auto confiado, Sociable
Mann	1959	Inteligente, Varonil, Adaptación, Dominante, Conservador
Stogdill	1974	Con logros, Persistente, Visionario, Iniciativa, Auto confiado, Responsable, Cooperador, Tolerante
Lord, DeVader y Alliger	1986	Inteligente, Varonil, Dominante
Kirkpatrick y Locke	1991	Conductor, Motivador, Integrado, Confiable, Habilidades cognitivas, Conocimientos técnicos

Fuente: Adaptado de Northouse (2019)

De manera semejante al enfoque de los rasgos, que tiene una perspectiva centrada en el líder, surgió un segundo enfoque en las investigaciones, que se concentró en las habilidades. Estas, a diferencia de los rasgos, sí pueden ser aprendidas o desarrolladas por cualquier individuo para llegar a ser líder. Según Northouse, el inicio de este enfoque se dio con el artículo “skills of an Effective Administrator”, de Robert Katz publicado en *Harvard Business Review* en 1955, en el que se sugiere un enfoque más útil para la selección y desarrollo de los administradores basada en tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales (ver tabla 6). De acuerdo con Katz, en la práctica las habilidades están tan estrechamente interrelacionadas que es difícil determinar dónde termina una y comienza otra; sin embargo, en un intento por diferenciarse de los estudios del de los rasgos, el autor afirma que el enfoque propuesto no se basa en lo que los buenos ejecutivos *son*, es decir, sus rasgos y características innatas, sino que se fundamenta en lo que *hacen,* los tipos de aptitudes que presentan para realizar su labor de manera eficaz (Katz, 1955).

Tabla 7. Habilidades de un administrador eficaz según Robert Katz (1955)

Habilidad	**Ampliación**	**Importancia Relativa**		
		En niveles inferiores (Supervisores)	**En niveles medios (Mandos medios)**	**En altos niveles (Alta gerencia)**
Técnica	Comprensión y competencia de un tipo específico de actividad	Alta	Media	Baja
Humana	Capacidad para trabajar eficazmente como miembro del grupo y para construir un esfuerzo cooperativo dentro del equipo que dirige	Alta	Alta	Media
Conceptual	Capacidad de ver a la empresa como un todo; incluye reconocer cómo las diversas funciones de la organización dependen unas de otras y cómo los cambios en una parte afectan a todas las demás	Baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia con base en Katz (1955)

Así mismo, el enfoque de las habilidades realizó adelantos en sus investigaciones y, en la década de 1990, se realizaron algunas publicaciones (Mumford & Connelly, 1991; Zaccaro et al., 1991) que promovían la idea de que la eficacia de un líder dependía en gran medida de su capacidad para resolver problemas organizacionales. Estudios más recientes permitieron la creación de un modelo integral de liderazgo basado en habilidades, con cinco componentes: competencias, atributos individuales, resultados de liderazgo, experiencias profesionales e influencias ambientales. Las dos últimas actúan como catalizadores de las habilidades, ya que es a través de la experiencia laboral y la capacitación que los líderes pueden convertirse en mejores solucionadores de problemas y tener un mayor grado de efectividad (Mumford et al., 2000). Sin embargo, la propuesta de Mumford presentó debilidades, tales como la amplitud de componentes y de habilidades que no permitían una explicación clara del desempeño del liderazgo, el poseer una herramienta predictiva débil —de acuerdo con Northouse (2019) el modelo puede fallar porque no explica cómo las habilidades conducen a un desempeño de liderazgo efectivo—, y el incluir componentes de atributos individuales que hacen que se le relacione indirectamente con el enfoque de los rasgos, cuyas limitaciones ya son conocidas. A partir de lo anterior, la siguiente tabla presenta las ventajas y desventajas de estos primeros enfoques del liderazgo:

Tabla 8. Ventajas y desventajas de las teorías de los rasgos y las habilidades

Enfoque - Teoría	**Herramientas**	**Ampliación**	**Ventajas**	**Desventajas**
Rasgos	Cuestionario de rasgos de liderazgo (Leadership Trait Questionnaire -LTQ)	Evalúa las características personales de liderazgo con enfoque en los rasgos. El LTQ cuantifica las percepciones del líder de sí mismo y los observadores seleccionados (seguidores). Mide los rasgos de un individuo y le indica las áreas en las que ese individuo puede tener fortalezas o debilidades especiales.	1. El enfoque es intuitivamente atractivo. Es acorde con la noción popular (no académica) de que los líderes son personas especiales, por lo que satisface la necesidad de ver a sus líderes como personas talentosas. 2. Tiene un siglo de investigación que lo respalda. 3. De la abundancia de investigación ha surgido un conjunto de datos que apuntan al importante papel de varios rasgos de personalidad en el proceso de liderazgo. 4. De naturaleza conceptual, resulta de la forma en que el enfoque de rasgos destaca el componente de líder en el proceso de liderazgo. Debido a esto, ha proporcionado una comprensión más profunda de cómo el líder y la personalidad del líder se relacionan con el proceso de liderazgo. 5. Proporciona algunos puntos de referencia sobre lo que se deben buscar en los líderes. 6. Con base en los hallazgos de este enfoque, los procedimientos de evaluación y personalidad pueden usarse para ofrecer un marco de referencia a los líderes sobre sus fortalezas y debilidades y las formas de mejorar la efectividad general de su liderazgo.	La limitación en las investigaciones a evaluar únicamente los rasgos del líder no permite evaluar los patrones de comportamiento en su generalidad, por lo que para el presente estudio de caso se descarta al no evaluar los estilos de liderazgo
Habilidades	Inventario de Habilidades	Permite evidenciar el perfil de habilidades de líder. Si presenta mayor fortaleza o debilidad en cierta habilidad. Se otorgan 18 enunciados y el líder debe responder si el artículo lo describe como persona en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje	1. Es un modelo enfocado en el líder que hace hincapié en la importancia de desarrollar habilidades particulares de liderazgo. 2. Describir el liderazgo en términos de habilidades lo hace asequible y mejorable. 3. Entrega una visión amplia del liderazgo al incorporar una lista de componentes, que incluyen cada una de las habilidades definidas. 4. Proporciona un marco de referencia para la elaboración de planes de estudio y desarrollo del liderazgo.	La limitación en las investigaciones a evaluar únicamente las habilidades del líder no permite evaluar los patrones de comportamiento en su generalidad, por lo que para el presente estudio de caso se descarta al no evaluar los estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base en Northouse (2019)

Como se evidencia en la tabla anterior, una ventaja indiscutible de estos enfoques es el respaldo de casi un siglo de investigaciones, por lo que han proporcionado un marco de referencia de las características y habilidades que debería poseer un líder, lo que les ha permitido ser la base de los estudios y teorías posteriores. Sin embargo, la limitante de los componentes evaluados en cada teoría (solo rasgos o solo habilidades) no permite establecer el estilo de liderazgo del evaluado. En consecuencia, dichas teorías no pueden ser utilizadas en la presente investigación. No obstante, es útil exponerlas como parte de la revisión de literatura en tanto que son un antecedente fundamental de las teorías de los estilos de liderazgo.

Como se verá a continuación, los avances posteriores en la investigación sobre liderazgo ya no se concentrarán en las características del líder (rasgos), ni en sus capacidades (habilidades), sino que se concentrarán en los patrones de comportamiento de que estos exhiben al momento de ejercer su labor. Dichos patrones de comportamiento de una persona que intenta influir en otra también pueden ser denominados los estilos de liderazgo (Northouse, 2019), y de ahí que se haya desarrollado un conjunto de teorías que concentran en estudiarlos, comprenderlos e incluso medirlos.

2.2.2. Las teorías sobre los estilos de liderazgo

A diferencia de los enfoques anteriores, el estudio de los estilos de liderazgo no es una teoría que busque entregar un conjunto organizado de cualidades de un líder eficaz, sino que más bien permite estudiar y describir los componentes de su comportamiento; se concentra por tanto en analizar lo que hace (o debe hacer) un líder, y no en definir los rasgos que lo caracterizan. Estas teorías, que serían determinantes para la evolución del campo, centran su interés en comprender los estilos de liderazgo, es decir, los patrones de conducta que exhiben los líderes cuando ejercen su rol.

El estudio de estilos de liderazgo ha dado origen a un grupo de teorías que investiga al líder de acuerdo con sus comportamientos (enfoque del comportamiento), la situación en que se encuentran (enfoque situacional, teoría de la contingencia, teoría ruta-meta), su interacción y la relación con los seguidores (teoría del intercambio, liderazgo transformacional y de rango total). Incluso los

enfoques más recientes (liderazgo de servicio, liderazgo autentico, liderazgo de equipo, liderazgo espiritual entre otros) han establecido nuevos puntos de vista para la investigación de este fenómeno, llegando a ser considerados en ocasiones como paradójicos, pero a la vez como interesantes, emocionantes y prometedores (Northouse, 2019). El análisis de estas investigaciones permitirá, por lo tanto, tener un panorama más claro de este grupo de teorías, entender la naturaleza de sus procesos y los supuestos que proponen. De allí la relevancia de profundizar en tres enfoques principales sobre los estilos de liderazgo: el comportamental, el situacional y las teorías del nuevo liderazgo.

2.2.2.1. Enfoque comportamental

La falta de hallazgos concluyentes en las investigaciones del enfoque de los rasgos condujo a los investigadores a enfocarse más en elementos conductuales (Mumford, 2010), intentando comprender de qué manera se comportan los líderes en su relación con los colaboradores. El método de investigación más común en este enfoque comportamental ha sido la encuesta, que suele constar de un cuestionario en el que se describen los comportamientos del líder y que es diligenciado por cada líder y por su grupo de colaboradores. Luego de identificar los diferentes tipos de comportamientos, estos son relacionados con la satisfacción de los colaboradores, con el compromiso con la tarea, y con los resultados y el desempeño general del grupo. Los métodos de experimentos de laboratorio, los experimentos de campo y los de incidentes críticos también se utilizan pero en menor medida que las encuestas (Yukl & Gardner, 2020). Dentro de los trabajos que se desarrollaron al respecto sobresalen las investigaciones de las Universidades de Iowa, Ohio y Michigan desde principios de la década de 1950.

En primer lugar, los estudios de la Universidad de Iowa exploraron tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el liberal. El primero describe a un líder que toma decisiones unilaterales sin participación alguna de los liderados. Por su parte, el democrático se describe como un líder que involucra a las personas en sus decisiones, incluso llegando a delegar la autoridad y aprovechando la retroalimentación como una oportunidad de capacitarlos. Finalmente, el estilo liberal es permisivo en la toma de decisiones, dando libertad para que las personas desarrollen sus labores de la manera que consideren más adecuada. Según Robbins y Coulter (2010), los resultados

iniciales indicaban que el estilo democrático generaba mejores resultados en la gestión; sin embargo, estudios posteriores no respaldaron estos primeros resultados. De allí que se reconociera la naturaleza dual en el comportamiento de los líderes: por un lado, la preocupación por los resultados con un estilo autocrático; por otro, la preocupación por las personas con un estilo democrático. Estas ideas coincidirían con los resultados de otros estudios contemporáneos realizado en las universidades de Ohio y Michigan.

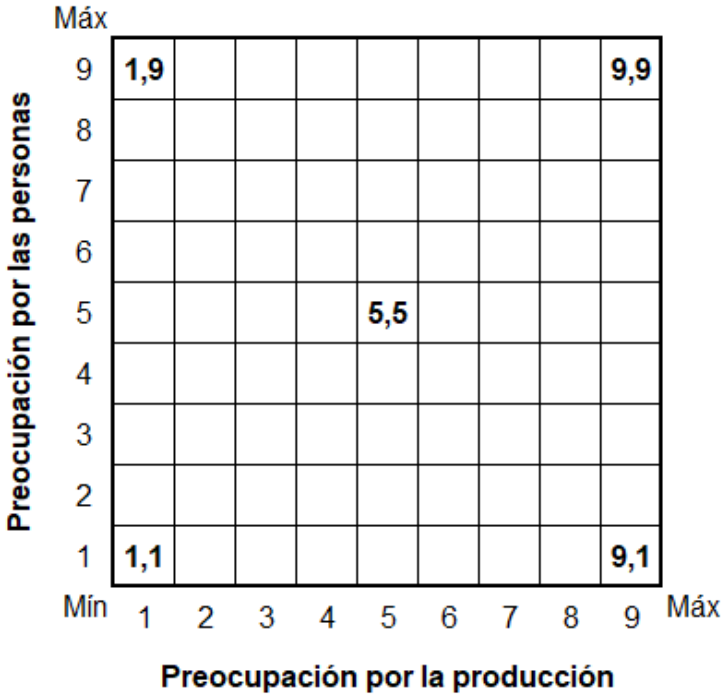
Los estudios de la universidad de Ohio en la década de 1940 identificaron dos dimensiones del comportamiento de un líder: "consideración" e "iniciación de estructura" (Northouse, 2019). Utilizaron un cuestionario denominado Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder (LBDQ por sus siglas en inglés), que constaba de 150 preguntas que trataban aspectos del comportamiento de líderes en entornos educativos, industriales y militares, y que identificaba la cantidad de veces que ellos presentaban ciertos comportamientos. Años más tarde, Stogdill (1963) publicó una versión abreviada del LBDQ, denominada LBDQ-XII. Con relación a las dos dimensiones identificadas, la "consideración" describe un líder interesado en el bienestar de los colaboradores, además de ser abiertamente considerado y benevolente con estos, ya que están orientados a la construcción de una relación de agrado y confianza entre líderes y seguidores (Mumford, 2010). Por su parte, la "iniciación de estructura" describe un líder que planifica y ordena el trabajo, manteniendo estándares, plazos y formas de realizar las actividades, sin interés por las relaciones con los seguidores, por lo que los investigadores de esta universidad consideraron estos dos comportamientos como distintos e independientes.

De forma similar y casi paralelamente, los estudios de la Universidad de Michigan identificaron dos dimensiones del comportamiento de los líderes: "orientado al empleado" (que hace hincapié en las relaciones interpersonales) y "orientado a la producción" (que enfatiza en los aspectos relacionados con el trabajo). Utilizando entrevistas y cuestionarios, evaluaron el comportamiento de los líderes de varios grupos de personas y su relación con los indicadores de productividad de estos grupos. Concluyeron que los orientados al empleado alcanzaban mayores niveles de productividad y de satisfacción con el grupo de trabajo (Robbins & Coulter, 2010, p. 374). Además, identificaron que la "orientación al empleado" de los estudios de Michigan era comparable a la dimensión de "consideración" en los estudios de Ohio, de la misma manera que

la “orientación a la producción” era semejante a la “iniciación de estructura” de los estudios de Ohio. De acuerdo con Mumford (2010), dentro de los estudios de Michigan se identificó una tercera categoría, el “liderazgo participativo”, que cual describe un líder que involucra a sus seguidores en las decisiones importantes, fomenta las reuniones de grupo y promueve la comunicación entre todos sus miembros.

La siguiente línea de investigación con enfoque comportamental fue realizada por Blake y Mouton en la década de 1960, y ha sido objeto de revisión en varias ocasiones (Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985; Blake & McCanse, 1991). Es un modelo utilizado ampliamente en el mundo organizacional (Northouse, 2019) y es aceptado como un análisis crítico del comportamiento de liderazgo (Kane, 2009). Fue inicialmente denominado como *Managerial Grid* o malla gerencial y posteriormente como Leadership *Grid* (rejilla del liderazgo), la cual se diseñó con el propósito de explicar cómo los líderes logran sus propósitos organizacionales a través de dos factores: preocupación por la producción y preocupación por las personas. Sin embargo, se consideró que los dos factores no eran excluyentes el uno del otro, e inclusive que la base del modelo son dos ejes que se cruzan entre sí para situar el estilo de liderazgo dentro de la rejilla (ver figura 2), donde el eje horizontal muestra el primer factor (preocupación por la producción) y el eje vertical el segundo factor (preocupación por las personas).

Ilustración 3. Malla gerencial o rejilla del liderazgo



Fuente: Adaptado de Blake & McCanse (1991)

Cada uno de los ejes cuenta con una escala de nueve puntos, donde 1 es una preocupación mínima y 9 una preocupación máxima. Al unir las puntuaciones de cada uno de los ejes se pueden identificar varios estilos de liderazgo. La malla gerencial describe cinco estilos de liderazgo principales:

Tabla 9. Principales estilos de liderazgo de la malla gerencial

Eje	Estilo	Ampliación
1,1	Gestión empobrecida	Baja preocupación por la producción y por las personas: El contacto con los seguidores es reducido, su actitud es indiferente, evasivo, resignado y apático
1,9	Gestión de clubes de campo	Baja preocupación por la producción y gran preocupación por las personas: Se aseguran de que las necesidades de los seguidores sean satisfechas. Promueve el clima positivo, de ayuda y sin generar polémicas

Eje	Estilo	Ampliación
5,5	Gestión intermedia	Preocupación media por la producción y las personas: Se encuentran equilibrados entre el cumplimiento de los requisitos laborales teniendo en cuenta el estado de las personas. Evita conflictos, y establece niveles moderados de producción sin afectar las relaciones con sus seguidores
9,1	Autoridad-cumplimiento	Alta preocupación por la producción y baja preocupación por las personas: La comunicación con sus seguidores es limitada a las instrucciones sobre la tarea. Se basa en el cumplimiento de resultados, percibiendo las personas como herramientas para tal fin. Es a menudo controlador, exigente y abrumador
9,9	Gestión de equipos	Alta preocupación por la producción y por las personas: Impulsa la participación y el trabajo en equipo, actúa con determinación, soluciona los problemas, establece prioridades, es abierto a sugerencias y disfruta su trabajo

Fuente: Elaboración propia con base en Northouse (2019)

Adicional a los cinco estilos principales descritos en la tabla anterior, los investigadores identificaron dos estilos más, que se generan de la utilización de dos o más estilos. El primero de ellos es el paternalismo, el cual es descrito como el dictador benevolente, al actuar con gracia ante sus seguidores (estilo 1,9), pero lo hace con el propósito real de cumplir siempre con la meta (estilo 9,1), por otro lado, se encuentra el líder oportunista, quien se adapta y cambia su estilo de liderazgo para obtener una ventaja personal, anteponiendo el interés propio a otras prioridades.

Es importante mencionar que para Blake y Mouton (1985 citado en Northouse, 2019) los líderes usualmente cuentan con un estilo de liderazgo dominante dentro de la rejilla del liderazgo, el cual es usado en la mayoría de ocasiones; sin embargo, también cuentan con un estilo secundario, al que acuden cuando se encuentran bajo presión o cuando la forma habitual de lograr los resultados no funciona.

El enfoque comportamental representó un cambio de perspectiva relevante en la investigación sobre el liderazgo; no obstante, su alcance fue ampliado para incluir el comportamiento del líder en las diferentes situaciones a las que estaba expuesto. Como resultado se encontró que los rasgos, las habilidades y los comportamientos no eran suficientes para determinar la efectividad de los líderes. Para ello, era necesario además comprender de qué manera los estilos de liderazgo se adecuaban a las dinámicas relacionales y a las situacionales involucradas, y en particular, la

relación que existía entre los líderes y sus colaboradores (Mumford, 2010). Como consecuencia de lo anterior, surgió un nuevo enfoque, centrado en observar la influencia de las situaciones en los estilos de liderazgo

2.2.2.2. Enfoque situacional

El enfoque situacional proporciona una serie de modelos que buscan sugerir a los líderes cómo deben comportarse en función a una situación particular. El supuesto de base es que las situaciones a las que se enfrenta líder con sus seguidores exigen diferentes tipos de liderazgo. En consecuencia, la eficacia del líder dependerá de la adaptabilidad de su estilo de liderazgo a lo que la situación demande (Northouse, 2019). Al igual que en el enfoque comportamental, existen dos dimensiones en las que se debe desplazar el líder. La primera es la dimensión directiva, que son las conductas que guían a los seguidores a el cumplimiento de objetivos, mediante un seguimiento constante de instrucciones, evaluaciones, responsabilidades, roles, tiempos, en general el qué, quién, cómo, y cuándo realizar las tareas; su preocupación se encuentra en el cumplimiento de la meta. La segunda es la dimensión de apoyo, que describe un líder que promueve el buen ambiente laboral y una comunicación bidireccional; su preocupación se encuentra en el desarrollo de las relaciones interpersonales. En síntesis, la esencia del enfoque situacional sugiere que los líderes ajusten su estilo de acuerdo con las competencias y el compromiso de los seguidores

Una primera teoría con enfoque situacional fue el modelo de contingencia realizado y revisado varias veces por Fiedler (1964;1967;1993), quien estudió la interacción entre las tendencias motivacionales de un líder y las características de una situación para predecir el desempeño final de un grupo. Las investigaciones de Fiedler se desarrollaron con líderes de distintas áreas organizacionales, donde en primer lugar se evalúan los estilos de liderazgo en una escala de compañero de trabajo menos preferido —LPC por sus siglas en inglés—: los mejores calificados se consideran como motivados por la relación, en tanto que aquellos con la menor puntuación, como motivados por la tarea. En segundo lugar, se tiene en cuenta en qué condiciones trabajan las personas, situaciones que se clasifican en:

i. Relaciones líder-miembro: si la atmosfera de grupo es positiva, hay confianza y agrado por

el líder; por el contrario, si la atmosfera es negativa, se considera que no lo hay.

ii. Estructura de la tarea: es el nivel de claridad de la información para desarrollo de la tarea; las que se encuentran bien estructuradas permiten tener un mayor control por parte del líder.

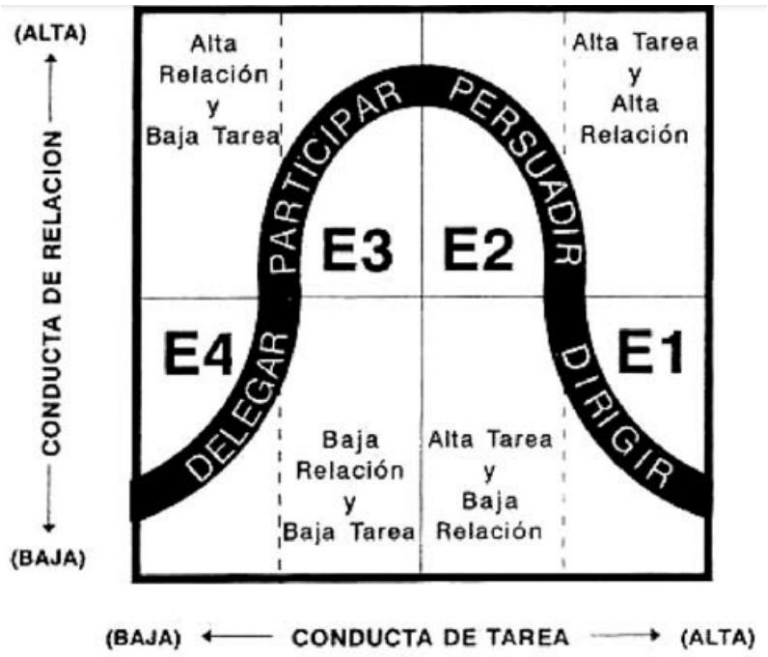
iii. El poder de posición: el nivel de autoridad que tiene un líder para compensar o castigar a sus seguidores.

En tercer lugar, se tiene en cuenta la efectividad del líder en el logro de objetivos, es decir, la eficacia del líder. Estos tres factores permitieron determinar generalidades con fundamentación empírica de qué estilos eran mejores que otros para determinado contexto organizacional.

La segunda teoría con enfoque situacional fue la de Hersey y Blanchard (1969), quienes buscaron incorporar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo alcanzado hasta entonces. Esta teoría implica que los estilos de liderazgo deben cambiar según la situación y la persona a quien se lidere, por lo que plantea la idea de que hay dos dimensiones que coexisten para cambiar el comportamiento del líder, el comportamiento de apoyo y el comportamiento directivo (Blanchard et al., 1993), los cuales cambian según la disposición de los colaboradores para realizar las tareas encomendadas (Hersey & Blanchard, 1982). Dicha disposición es definida por lo autores como el grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica (Robbins & Coulter, 2010, p. 377), una evaluación necesaria si se considera que para los investigadores estas variables pueden incrementar o disminuir con el tiempo.

El modelo desarrollado utiliza, en primer lugar, una matriz que combina las dos dimensiones del liderazgo identificadas por Fiedler, los motivados por las tareas y por las relaciones, adicionando el nivel de cada uno en alto o bajo. Resultado de ello aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo:

Ilustración 4. Estilo de liderazgo según Hersey y Blanchard



Fuente: Santa-Bárbara & Rodríguez (2010)

- El primer estilo -E1-, alta tarea y baja relación, sugiere un liderazgo en el que la comunicación sea limitada al desarrollo y cumplimiento de las metas; define los roles, la forma, el tiempo y el lugar para el cumplimiento de las tareas. Consiste en dirigir.
- El segundo estilo -E2-, alta tarea y relación, sugiere una comunicación constante con el seguidor para el cumplimiento de metas y atender las necesidades. Sin embargo, es el líder quien toma las decisiones y establece el camino. Se basa en persuadir.
- El tercer estilo -E3-, alta relación y baja tarea, sugiere un líder con preocupación por el estado de sus seguidores, con constantes elogios y retroalimentaciones. Las decisiones son tomadas en gran parte por los seguidores ya que la función principal del líder se encuentra enmarcada en facilitar y comunicar. La conducta del líder es participar.
- El cuarto estilo -E4-, baja relación y tarea, sugiere un liderazgo condicionado a planificar, controlar y aclarar los objetivos, por lo cual se enfoca en delegar.

Ahora bien, el nivel de desarrollo de los seguidores, de acuerdo con Blanchard, Zigarmi y Nelson (1993), indica si el seguidor ha dominado las habilidades para realizar una tarea específica y una

actitud positiva con respecto a la tarea; igualmente estas dos variables son evaluadas en nivel bajo o alto, dando como resultado:

Tabla 10. Nivel de desarrollo de los seguidores según Hersey y Blanchard

NIVEL DE DESARROLLO O MADUREZ DE LOS SEGUIDORES			
ALTO	**MEDIO**	**MEDIO**	**BAJO**
R4	**R3**	**R2**	**R1**
Son capaces de realizar la tarea y están dispuestos a hacerla	Son capaces de realizar la tarea pero están poco dispuestos a hacerla	Son incapaces de realizar la tarea pero están dispuestos a hacerla	Son incapaces de realizar la tarea y están poco dispuestos a hacerla.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins & Coulter (2010)

A continuación, una vez se establece el nivel de desarrollo del seguidor, el modelo indica que para cada nivel se debe usar un estilo de liderazgo.

Tabla 11. Estilo de liderazgo de acuerdo con el nivel de desarrollo de los seguidores según Hersey y Blanchard

NIVEL DE DESARROLLO O MADUREZ DE LOS SEGUIDORES		**ESTILO DE LIDERAZGO SUGERIDO**	
R4 - Alto	Son capaces de realizar la tarea y están dispuestos a hacerla	E4 - Delegar	El líder no necesita hacer mucho y debe emplear el estilo delegar
R3 - Medio	Son capaces de realizar la tarea pero están poco dispuestas a hacerla	E3 - Participar	El líder debe usar el estilo de participar para ganarse su apoyo
R2 - Medio	Son incapaces de realizar la tarea pero están dispuestas a hacerla	E2 - Persuadir	El líder debe demostrar una orientación a las tareas para compensar la falta de habilidad
R1 - Bajo	Son incapaces de realizar la tarea y están poco dispuestas a hacerla	E1 - Dirigir	El líder debe dar instrucciones claras y específicas

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins & Coulter (2010)

En resumen, lo que establece la teoría de liderazgo situacional es que los líderes que se consideran como efectivos son aquellos que pueden reconocer lo que necesitan sus seguidores, es decir, determinar su nivel de desarrollo, y luego adaptar su propio estilo para satisfacer esas necesidades.

Finalmente, la tercera teoría destacada del enfoque situacional es la teoría Ruta – Meta propuesta por Robert House (1971) y revisada más adelante por el mismo House y sus colegas (1974; 1996). Esta teoría establece que el trabajo de un líder consiste en ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y debe proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que estas sean compatibles con las metas del grupo o la organización (Robbins & Coulter, 2010). El objetivo principal de esta teoría es optimizar el desempeño mediante la satisfacción de los seguidores centrándose en la motivación; sin embargo, autores como Northouse (2019) consideran que conceptualmente es una teoría compleja pero a la vez pragmática, que a diferencia de la teoría de la contingencia —que enfatiza en la relación entre el estilo de liderazgo y las variables situacionales específicas—, o del liderazgo situacional —que sugiere que el líder debe adaptar su estilo al nivel de madurez de sus seguidores—, el objetivo de la teoría ruta-meta es determinar la relación entre el estilo del líder, las características de los seguidores, el entorno laboral y el objetivo a realizar. Los investigadores establecieron cuatro componentes en esta teoría: los comportamientos del líder, las características de los seguidores, las características de la tarea y la motivación; no obstante, la teoría está abierta a la inclusión de otras variables (Northouse, 2019). En cuanto al primer componente, se encuentran cuatro comportamientos que un líder podría aplicar, de acuerdo al resultado de los demás componentes, con el fin de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los seguidores (Mumford, 2010):

i. Liderazgo de directivo: un liderazgo que da instrucciones claras del desarrollo, resultados y tiempos de la tarea a realizar.
ii. Liderazgo de apoyo o solidario: es amigable, se preocupa por el bienestar y las relaciones con sus seguidores.
iii. Liderazgo participativo: promueve constantemente la toma de decisiones en conjunto con sus liderados.
iv. Liderazgo orientado al logro: frecuentemente desafía a sus seguidores a realizar sus actividades al mayor nivel posible, por lo que su bandera es la mejora continua.

Es importante mencionar que House (1996) publicó una nueva versión con cuatro comportamientos adicionales:

v. Facilitador de trabajo
vi. Proceso de decisión orientado al grupo
vii. Representación y trabajo en red del grupo de trabajo
viii. Comportamiento de liderazgo basado en valores

Por otro lado, el segundo componente, las características de los seguidores, básicamente establece la interpretación de los seguidores frente al comportamiento del líder en una situación determinada. En cuanto al tercer componente, las características de la tarea a realizar, esto es, el diseño de la actividad, el sistema de autoridad dentro de la organización y el equipo de trabajo, estas tres variables pueden afectar la motivación (cuarto componente) de los seguidores (Northouse, 2019), ya que con una actividad bien estructurada, normas de grupo y autoridades definidas, el camino a recorrer se clarifica para el colaborador.

Para Mumford (2010), una de las contribuciones más valiosas de esta teoría es que si se encuentran los estilos de liderazgo que operan de manera efectiva para mejorar la satisfacción y el desempeño de los liderados en diferentes situaciones, los líderes pueden ser entrenados para responder apropiadamente en situaciones similares; sin embargo, los estudios no han sido concluyentes. En síntesis, la teoría de la ruta-meta fue desarrollada para explicar de qué manera un líder puede ayudar a sus seguidores en el camino a cumplir sus objetivos, seleccionando comportamientos específicos (estilos) que se adapten de una mejor manera a las necesidades de su equipo y a la situación en la que está desarrollando su actividad.

2.2.2.3. El modelo de rango total

El nuevo enfoque en las investigaciones del liderazgo en los años de 1980 fue impulsado en gran medida por la reestructuración del entorno competitivo de las organizaciones a nivel mundial y por el creciente pesimismo e insatisfacción académica a causa del estancamiento de los estudios

del liderazgo (Ayoub, 2010). Es así como surge una serie de teorías alternativas colectivamente referidos como el nuevo liderazgo. Las teorías más destacadas en el nuevo liderazgo son, entre otras, el liderazgo carismático (House, 1977; Conger & Kanungo, 1987), el liderazgo visionario (Nanus, 1995), el liderazgo espiritual (Fry, 2003), el liderazgo autentico (Luthans et al., 2003), el liderazgo ético (Brown et al., 2005), el liderazgo transformacional y transaccional (Bass, 1985; Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006) y el modelo del rango total (Avolio & Bass, 1991).

Al revisar estas nuevas teorías es común encontrar factores que se relacionan estrechamente, lo que puede generar una similitud en sus conceptos que llevan incluso a un aumento en la literatura en el campo, pero sin que haya aportes significativos (Ramos-Suárez, 2020). La más importante de todas ellas, y que mayor impacto ha tenido en la literatura académica, es el modelo del rango total, propuesto por Avolio y Bass (1991). Este modelo toma como base la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) y la amplía hasta convertirla en un modelo comprensivo de la conducta de los líderes organizacionales. Este modelo ha tomado un papel protagónico en las investigaciones sobre liderazgo desde su origen y durante las últimas décadas ha contado con una importante validación estadística y un amplio soporte empírico (Avolio, 2011).

El modelo de rango total tiene como base 3 estilos de liderazgo: el transaccional, el transformacional y el *laissez-faire* o no liderazgo. El liderazgo transaccional consiste en un intercambio entre líderes y colaboradores en el que estos últimos reciben una recompensa a cambio de su esfuerzo, noción que tiene fundamento en el concepto de las recompensas económicas transaccionales expuestas por Downton en su libro *Rebel leadership* (1974). Por otro lado, el estilo de liderazgo transformacional cuenta con cercanos acercamientos teóricos al modelo del liderazgo carismático propuesto por House (1977) y posteriormente desarrollado en los trabajos de Conger y Kanungo (1987) y Shamir, House y Arthur (1993), el cual argumenta que un líder es un agente carismático que ejerce influencia mediante la inspiración y comprensión emocional con sus colaboradores. El líder transformacional estimula la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan voluntariamente y se comprometen con el logro de la meta colectiva por encima de sus intereses personales; además motiva a los colaboradores a hacer más de lo que se esperaría inicialmente, lo que, según Bass (1985), genera cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad en general, aunque es necesario mencionar que House (1977) fue el primero en señalar

la alta influencia de un líder carismático y motivador en el desempeño del grupo. Si bien las dos teorías (liderazgo carismático y liderazgo transformacional) evolucionaron paralelamente, la estructuración y validación académica respaldaron el modelo de liderazgo transformacional, que se desarrolló en conjunto con el estilo de liderazgo transaccional como una única teoría, inicialmente en el trabajo de Burns (1978) y luego a partir de los desarrollos de Bass (1985).

De allí que, en las últimas décadas, los investigadores especializados en el campo se hayan interesado por otras características del liderazgo como las emocionales (Yukl, 2008), algo que las investigaciones de las teorías del liderazgo transformacional y carismático ha ayudado a comprender y responder al interrogante: ¿de qué manera influyen los líderes en los seguidores para que estos realicen autosacrificios y pongan las metas organizacionales por encima de sus intereses personales? Si bien son dos teorías diferentes, existe un alto grado de analogía y compatibilidad entre ellas. Con la teoría del liderazgo carismático renace el interés por los rasgos de personalidad que generan formas ejemplares de liderazgo y, con la del liderazgo transformacional, el interés por los líderes que motivan cambios en sus seguidores y en la organización (Van Wart, 2007 citado en Ayoub, 2010). No obstante, por la robustez en las investigaciones, el liderazgo transformacional trascendió a tal punto que los estudios referentes al desarrollo, surgimiento y desempeño de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales han llegado a dominar la literatura sobre liderazgo en los últimos años (Mumford, 2010): aproximadamente el 30% de las investigaciones sobre el liderazgo sustenten su base teórica en ella (Tal & Gondon, 2016 citado en Ramos-Suárez, 2020) y, aún en la actualidad, el liderazgo transformacional es uno de los modelos más ampliamente estudiados, hasta el punto de ser considerado uno de los enfoques dominantes en el campo (Antonakis & Day, 2017).

Según Bass (1985), los enfoques de liderazgo transformacional y transaccional no son excluyentes entre sí, y se ha demostrado empíricamente que están correlacionados positivamente. El desarrollo de la teoría transformacional por parte de Avolio y Bass (1991) permitió el surgimiento del modelo de rango total que adiciona un tercer estilo de liderazgo, el *laissez-faire* o no liderazgo, lo cual implica una ampliación y clarificación de los componentes planteados inicialmente en la teoría de Bass (1985). Los componentes de cada uno de los tres estilos dentro del modelo de rango total se detallan en la siguiente tabla:

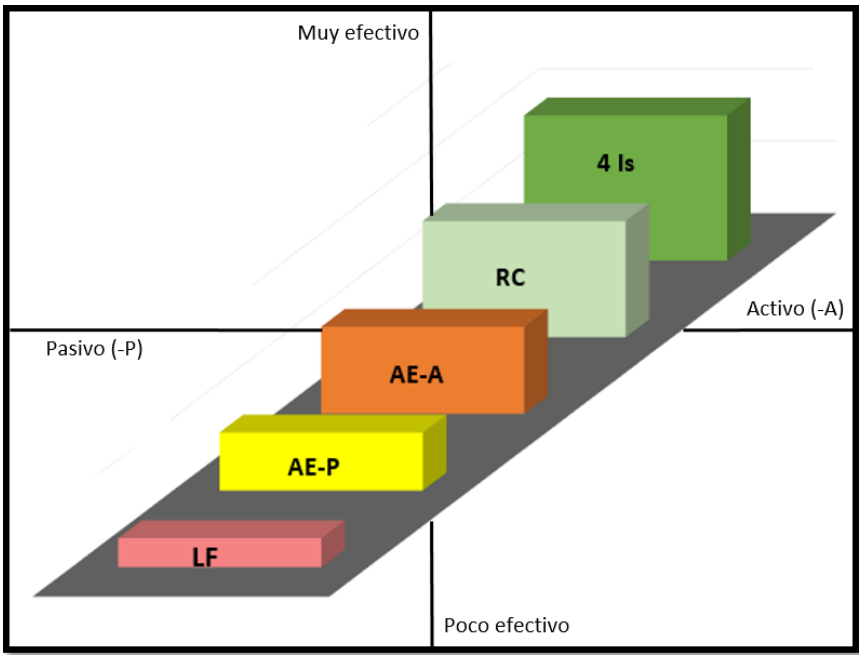
Tabla 12. Componentes del modelo de rango total

Estilo	Componente	Ampliación
Transformacional	Influencia idealizada (II)	El líder es el modelo a seguir por su conducta moral, confiable y ética. Proporciona una visión clara y sentido común. Es el componente emocional del liderazgo (Antonakis, 2012)
	Motivación inspiracional (MI)	El líder comunica altas expectativas a los seguidores, inspirándolos a comprometerse y formar parte de la visión de la organización, mostrándoles la importancia del trabajo que realizan. El espíritu de equipo se ve reforzado por este tipo de liderazgo
	Estimulación intelectual (EI)	El líder promueve la creatividad, innovación, resolución de problemas y en general el desafío a la mejora continua
	Consideración individualizada (CI)	El líder genera un ambiente de apoyo y confianza, escucha las necesidades individuales de los seguidores y las atiende mediante el entrenamiento, la dirección y la enseñanza.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	El líder acuerda una recompensa específica a cambio del esfuerzo y el cumplimiento de los seguidores; es un proceso de intercambio.
	Administración por excepción (AE)	El líder realiza críticas correctivas, por lo general con retroalimentaciones negativas de dos formas: 1. Activa: hace vigilancia cercana a los seguidores, identificando errores actuales o potenciales, para realizar correcciones inmediatas (AEA) 2. Pasiva: permite que el error se produzca y luego hace, de manera tardía, las correcciones (AEP)
No Liderazgo	Factor laissez-faire (LF)	El líder no ejerce influencia ni intercambio con los seguidores. Permite que los procesos lleven su curso sin intervenir; su única preocupación es la continuidad de la operación

Fuente: Elaboración propia con base en Northouse (2019)

Ahora bien, de acuerdo con el modelo de Avolio y Bass (1991), se establecen de forma gráfica la posición de cada uno de los componentes de los estilos expuestos en la tabla anterior, en términos de su efectividad.

Ilustración 5. Componente del modelo rango total por nivel de efectividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Avolio & Bass (1991)

Siendo así, las 4 Is, presentan el mayor nivel de efectividad en el liderazgo, es decir, la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Luego continúa la recompensa contingente (RC). La administración por excepción (AE) puede ser activa (AE-A), que realiza correcciones inmediatas, o pasiva (AE-P), que realiza correcciones tardías. La activa es usada por el líder sobre todo cuando el grupo de colaboradores es numeroso, mientras que la pasiva tiene mayor constancia de uso cuando el grupo de colaboradores directos es menor (Bass & Riggio, 2006). Por último, como el menos efectivo de los componentes, se encuentra el factor *laissez-faire* (LF).

Como conclusión de la revisión de literatura se puede afirmar que el cambio en el enfoque de las investigaciones a través de la historia reciente del liderazgo no significa necesariamente el abandono de los anteriores; antes bien, existen constantes revisiones y ajustes a las teorías iniciales, que han buscado justificar o controvertir su capacidad para comprender el fenómeno del liderazgo.

2.2.3. Selección de la teoría a utilizar para el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito seleccionada

Como se pudo apreciar en la revisión de la literatura, en la actualidad el investigador dispone de un amplio repertorio de teorías para el estudio de los estilos de liderazgo. La tarea, a continuación, es la de evaluar dichas teorías, identificando las ventajas y desventajas de cada una, con el fin de encontrar la que sea más sólida teóricamente y por lo tanto la que permita cumplir de mejor manera con el objetivo de investigación, que es el de analizar los estilos de liderazgo de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito escogida para el presente trabajo.

Para realizar dicha evaluación, en la tabla 13 se presentan las que, a nuestro juicio y a partir de la revisión de la literatura realizada, son las principales ventajas y desventajas de cada una de las teorías sobre los estilos de liderazgo expuestas anteriormente, detallando las herramientas de medición asociadas a cada una.

Tabla 13. Ventajas y desventajas de las teorías sobre los estilos de liderazgo

Teoría	Herramientas	Explicación	Ventajas de la teoría	Desventajas de la teoría
Comportamental	Test de Liderazgo de Kurt Lewin	Establece el estilo de liderazgo predominante: autoritario, democrático o laissez-faire. El test se basa en 33 anunciados, donde el líder debe responder si está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno.	1. Establece un cambio significativo en el enfoque general de la investigación sobre liderazgo. Ampliando el alcance de la investigación, incluyendo los comportamientos de los líderes y lo que hacen en diversas situaciones. 2. Amplitud de estudios respaldan, validan y dan credibilidad a los principios básicos del enfoque. 3. A nivel conceptual, los investigadores han comprobado que el estilo de un líder consiste principalmente en dos tipos de comportamientos: tarea y relación. La clave para ser un líder eficaz con frecuencia se basa en el equilibrio de estos dos comportamientos. 4. Proporciona un mapa conceptual que permite comprender las complejidades del liderazgo al analizar los comportamientos a la luz de las dimensiones de la tarea y la relación.	1. No se ha demostrado cómo los estilos de los líderes se asocian con los resultados del desempeño (Bryman, 1992; Yukl, 1994 Citados en Northouse, 2019). 2. No se establecido claramente un vínculo entre los comportamientos de tareas y relaciones y resultados como la moral, la satisfacción laboral y la productividad. 3. No ha logrado encontrar un estilo universal de liderazgo que pudiera ser efectivo en todas las situaciones. De manera que, al igual que el enfoque de rasgos, que no logró establecer las características personales definitivas de los líderes, este enfoque no ha logrado identificar los comportamientos universales para un liderazgo efectivo. 4. En el caso de rejilla gerencial, el liderazgo efectivo es el estilo alto-alto (en tarea y relación). Sin embargo, se ha evidenciado que ciertas situaciones pueden requerir diferentes estilos de liderazgo; las más complejas pueden requerir un comportamiento de tareas elevado, y
Comportamental (Estudios Universidad de Ohio)	Cuestionario de descripción del comportamiento del líder (Leader Behavior Descripción Questionnaire - LBDQ)	Establece la dimensión del estilo de liderazgo: Estructura inicial o consideración. El test se basa en 40 enunciados que deben ser respondidos por los seguidores en una escala de Siempre, a menudo, ocasionalmente, rara vez, nunca.		
Comportamental (Estudios Universidad de Michigan)	Cuestionario de teoría de los cuatro factores de Michigan Michigan Four-Factor Theory Questionnaire (F-FTQ)	Establece el estilo del liderazgo dentro de los cuatro factores: Apoyo, facilitador de la interacción, énfasis en metas y facilitador del trabajo		

Teoría	Herramientas	Explicación	Ventajas de la teoría	Desventajas de la teoría
Comportamental (Rejilla del liderazgo)	Cuestionario de liderazgo de la rejilla gerencial Managerial Grid Leadership Questionnaire	El cuestionario permite evidenciar el estilo de liderazgo de acuerdo con la rejilla gerencial (gestión empobrecida, gestión de clubes de campo, gestión intermedia, gestión de autoridad, gestión de equipos). Se presentan 18 enunciados y el líder debe responder el grado en que cada uno de ellos es aplicable en una escala de 0 a 5, siendo 0 nunca, y 5 siempre.		algunas más sencillas requerir una conducta de apoyo.
Situacional - Contingencia	Compañero de trabajo menos preferido Least Preferred Coworker (LPC) Mesure	Mide el estilo de liderazgo al hacer que mediante unos escenarios supuestos, el líder realice la descripción de un compañero de trabajo con el que presentó dificultades o que no le agrade para realizar un trabajo.	1. Cuenta con respaldo de investigación empírica. 2. Amplia la comprensión del liderazgo al considerar el impacto de las situaciones en los líderes. 3. La teoría de la contingencia es predictiva, lo que permite obtener información sobre el tipo de liderazgo que es más probable que sea eficaz en determinadas situaciones. 4. No requiere que las personas sean eficaces en todas las situaciones. La teoría de la contingencia coincide con el líder y la situación, pero no exige que el líder se adapte a cada situación. 5. Proporciona datos que pueden ser	1. No explica completamente por qué las personas con ciertos estilos de liderazgo son más efectivas en algunas situaciones que en otras. 2. La escala LPC ha sido cuestionada, debido a que no se correlaciona adecuadamente con otras medidas estándar de liderazgo (Fiedler, 1993 citado en Northouse, 2019) y no es fácil de completar correctamente. 3. En esencia, es difícil la comprensión de medir el estilo de liderazgo a través de la descripción de una tercera persona. 4. Aunque es un cuestionario corto, las instrucciones en la escala LPC no son claras al explicar cómo el encuestado debe

Teoría	Herramientas	Explicación	Ventajas de la teoría	Desventajas de la teoría
			útiles para que las organizaciones desarrollen perfiles de liderazgo, lo anterior dado que el puntaje LPC es una pieza de información que puede usarse, junto con otros datos, para el desarrollo de perfiles de que determinen cómo y dónde serían más efectivos dentro de la organización.	seleccionar a su compañero de trabajo menos preferido. 5. Es difícil de usar en entornos del mundo real. Implica evaluar el estilo del líder y tres variables situacionales complejas (relaciones líder-miembro, estructura de tareas y poder de posición), cada una de ella requiere un instrumento diferente. 6. No explica adecuadamente lo que deben hacer las organizaciones cuando hay un desajuste entre el líder y la situación en el lugar de trabajo.
Situacional - Liderazgo situacional	Autoevaluación del estilo de liderazgo situacional Situational Leadership Style Self-Assessment	Los cuestionarios proporcionan de 12 a 20 situaciones relacionadas con el trabajo y los líderes deben seleccionar su estilo preferido para cada situación entre cuatro alternativas. Las situaciones y alternativas se relacionan directamente con los estilos de liderazgo de los cuatro cuadrantes del modelo. Brindar a los encuestados información sobre sus estilos de liderazgo primario y secundario, su flexibilidad y su eficacia de liderazgo.	1. Ha resistido la prueba del tiempo en el mercado. Es percibido en la prensa popular como un modelo creíble para capacitar a las personas para que se conviertan en líderes efectivos. 2. Es practico, fácil de entender, intuitivamente sensible y se aplica fácilmente en una variedad de entornos. 3. Es prescriptivo y claro en él debe (o no) realizar en diferentes situaciones. Estas fórmulas brindan a los líderes un valioso conjunto de pautas que pueden facilitar y mejorar el liderazgo. 4. Enfatiza que el líder debe conocer las necesidades de sus seguidores antes de ejercer su liderazgo.	1. Presenta pocos estudios de investigación para justificar las suposiciones y proposiciones. 2. Conceptualización ambigua en el modelo de los niveles de desarrollo de los subordinados, tanto de compromiso (o madurez) como de habilidades. 3. No existe una base teórica sobre los cambios en la composición de cada uno de los niveles de desarrollo con las nuevas revisiones al modelo. 4. No es claro cómo el modelo empareja el estilo del líder con los niveles de desarrollo de los subordinados. 5. Desde el punto de vista práctico, no aborda completamente el tema del liderazgo individual versus el liderazgo grupal en un

Teoría	Herramientas	Explicación	Ventajas de la teoría	Desventajas de la teoría
			5. En general la teoría resalta que los seguidores tienen necesidades únicas y amerita la ayuda del líder para mejorar en el desempeño de su trabajo en determinadas situaciones.	entorno organizacional. Se requiere mayor investigación para determinar cómo los líderes pueden adaptar sus estilos simultáneamente a los niveles de desarrollo de todos los miembros individuales del grupo y al grupo como un todo. 6. Algunos investigadores han asegurado que los cuestionarios están sesgados a favor del liderazgo situacional (Graeff, 1983; Yukl, 1989 citados en Northouse, 2019).
Situacional - Ruta Meta	Cuestionario del liderazgo Ruta - Meta Path–Goal Leadership Questionnaire	Establece los estilos de liderazgo más fuertes y débiles, referente a los cuatro estilos de liderazgo de la teoría: directivo, solidario, participativo y orientado al logro. El líder debe diligenciar un cuestionario que establece con qué frecuencia cada afirmación es verdadera sobre el propio comportamiento en cada situación propuesta.	1. Entrega un marco teórico para comprender cómo los diversos comportamientos en determinadas situaciones afectan la satisfacción y el desempeño laboral de los seguidores. 2. Entrega los primeros avances de la integración de los principios de motivación con otros factores dentro del liderazgo. 3. Proporciona un modelo práctico de aplicación. En síntesis, la teoría recuerda a los líderes que el propósito principal del liderazgo es guiar y entrenar a los seguidores a medida que avanzan por el camino para lograr una meta.	1. Es compleja en la medida que incorpora tantos aspectos diferentes del liderazgo que interpretarla puede generar confusiones. 2. Se han realizado investigaciones para estudiar el liderazgo directivo y de apoyo, pero pocos estudios abordan el liderazgo participativo y orientado al logro. Por lo cual, el respaldo de las investigaciones se puede considerar parcial. 3. No explica claramente la relación entre el comportamiento de liderazgo y la motivación del trabajador. 4. Con el tiempo, este tipo de liderazgo puede resultar contraproducente porque promueve la dependencia y no reconoce las capacidades completas de los subordinados.

Teoría	Herramientas	Explicación	Ventajas de la teoría	Desventajas de la teoría
Modelo de rango total	Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) 5X-Abreviado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short	Mediante una escala de clasificación de 0 a 4, donde 0 es nunca, y 4 casi siempre, se solicita a los seguidores responder a más de 80 enunciados sobre el comportamiento de su líder. Por lo cual el cuestionario mide las percepciones de los seguidores sobre el comportamiento de un líder para cada uno de los factores en el modelo de rango total.	1. Está soportado por estudios e investigaciones desde perspectivas y campos diferentes, incluidos una serie de estudios cualitativos de líderes y directores en grandes organizaciones. 2. Cuenta con un atractivo intuitivo. La perspectiva transformacional describe cómo el líder promueve el cambio y la mejora de los seguidores. 3. Establece el liderazgo como un proceso que ocurre entre seguidores y líderes, por tanto no es responsabilidad exclusiva del líder sino que surge de diada entre el líder y sus seguidores. 4. Proporciona una imagen ampliada del liderazgo, incluyendo no solo el intercambio de recompensas, sino también la atención de los líderes a las necesidades y el crecimiento de los seguidores. 5. Hace énfasis en las necesidades, los valores y la moral de los seguidores. Incluye la motivación a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bien del equipo. 6. Existe evidencia sustancial de que el liderazgo transformacional es una forma efectiva de liderazgo.	1. Carece de claridad conceptual. Dado que cubre una gama tan amplia de actividades y características (crear visión, motivar, ser agente de cambio, generar confianza, brindar apoyo, entre otras), es difícil definir exactamente los parámetros de liderazgo transformacional. 2. No está definida claramente la medición del grado del liderazgo transformacional. Algunos estudios han cuestionado la validez del MLQ. 3. Hay una tendencia a ver a los líderes transformacionales como personas con cualidades especiales que transforman a los demás, lo que haría difícil su enseñanza y estaría disponible solo para unos pocos. 4. A pesar de que la evidencia indica que el liderazgo transformacional está asociado con resultados positivos, los estudios aún no han establecido claramente un vínculo entre los líderes transformacionales y los cambios en los seguidores u organizaciones. 5. El liderazgo transformacional corresponde a la imagen de un líder heroico (Northouse, 2019) que mueve a los seguidores a hacer cosas excepcionales; no se estudia suficientemente el liderazgo compartido o la influencia recíproca.

Fuente: Elaboración propia con base en Northouse (2019)

En la tabla anterior se exponen las ventajas y desventajas de cada teoría, así como las herramientas aplicables en cada una de ellas. En ella se hace una revisión de los enfoques y teorías expuestas en el análisis de la literatura sobre los estilos del liderazgo, comenzando por el enfoque comportamental, luego el situacional y finalmente el análisis del modelo de rango total. Si bien es cierto que es necesario tener presentes otros factores relevantes, el análisis anterior se considera un insumo fundamental para hacer la escogencia del modelo a utilizar, con el fin de analizar los estilos de liderazgo de los directivos de la organización seleccionada en el presente estudio.

Como se ha expuesto, la evolución en los enfoques de las investigaciones referentes a los estilos de liderazgo ha permitido eliminar sesgos y explorar nuevos ámbitos de estudio, que ya no solo se enfocan en el líder como figura, sino también en los seguidores, en su humanidad, en la necesidad de motivación, en sus habilidades y en las características de la situación. Sin embargo, todas las teorías han tenido estudios y evaluaciones posteriores que han permitido su evolución; en palabras de Antonakis (2012), “una teoría solo puede mejorarse si puede ser cuestionada” (p. 256), por lo que las críticas hacen parte de la evolución de las mismas y, por lo tanto, ninguna teoría es —ni debería ser— ajena a las críticas y revisiones. Ahora bien, si todas las teorías han tenido confirmaciones y críticas que les ha permitido evolucionar en el tiempo, se deben definir adecuadamente unos criterios que permitan tener una base sólida para la selección de la teoría y de la herramienta a utilizar para el análisis de los estilos de liderazgo de la organización escogida. Teniendo en cuenta la revisión de la literatura existente y disponible ya realizada, los criterios más significativos para la selección de dicha teoría deberían ser los siguientes:

i. Que cuente con suficiente investigación científica de respaldo.
ii. Que tenga en cuenta la mayor cantidad de variables posible.
iii. Que haya evidencia que la relacione con resultados organizacionales positivos.

En primer lugar, como se ha comprobado a través de la revisión de la literatura, la teoría de rango total es una de las más desarrolladas en las últimas décadas referente a los estudios del fenómeno del liderazgo. Si bien para Northouse (2019) los estudios de esta teoría no han establecido un vínculo claro entre los líderes transformacionales y los cambios en los seguidores u organizaciones, la literatura ha mostrado que en efecto existe relación entre los líderes

transformacionales y los resultados efectivos en diferentes aspectos organizacionales. Desde la década de los noventa, Podsakoff (1990), en su análisis del modelo, resaltó que el liderazgo transformacional es un estilo positivamente asociado con la satisfacción de los trabajadores, con la confianza en su líder y con comportamientos positivos en la organización. Para Avolio y Bass (1991), por su parte, el liderazgo transformacional se ha ocupado de mejorar el desempeño de los seguidores y desarrollarlos a su máximo potencial. Estudios más recientes como los de Vega y Zavala (2004) exponen la abundancia de investigaciones que relacionan el liderazgo transformacional con resultados organizacionales positivos y muestran la evidencia empírica que respalda la efectividad de este tipo de liderazgo en comparación con otros. En la misma vía, autores como Robbins y Coulter mencionan que los estudios que han probado la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional son abrumadores (2010). Esta conclusión fue similar a la del mismo Avolio (2011), en su revisión realizada 20 años después de su postulado inicial. Así mismo, de acuerdo con Ramos-Suarez (2020), el modelo ha sido ampliamente estudiado a nivel mundial y de Latinoamérica, lo que permite establecer que dicha teoría cuenta con suficiente investigación de respaldo que permita dar cumplimiento al primer criterio: seleccionar una teoría que cuente con suficiente investigación científica de respaldo.

En segundo lugar, Antonakis (2012) afirma que la teoría transformacional incluye elementos del nuevo liderazgo tales como el carisma, la visión, la motivación, pero también del antiguo liderazgo, como un enfoque centrado en tareas o personas, por lo que es una perspectiva de base amplia que abarca muchas facetas y dimensiones del proceso de liderazgo (Northouse, 2019), lo que respalda el cumplimiento del segundo criterio: seleccionar una teoría tenga en cuenta la mayor cantidad de variables posible.

En tercer lugar, la abundancia de la literatura que utiliza la teoría de rango total de Avolio y Bass ha generado evidencia concluyente frente a la relación directa entre el liderazgo transformacional y varios factores organizacionales positivos, entre los que se encuentran los siguientes:

a. La satisfacción organizacional (Mendoza et al., 2012): se reafirman los hallazgos teóricos del modelo de Bass y otros autores frente a las correlaciones directas entre las variables del liderazgo y la satisfacción laboral.

b. La cultura organizacional: Mendoza y Ortiz concluyen que “la dinámica de cambio cultural y la mejora de la eficacia, se hacen más visibles, pero también más moldeables en un ambiente de liderazgo transaccional combinado con liderazgo transformacional, lo cual responde al modelo de liderazgo de rango completo” (2006, p. 133).
c. Los resultados organizacionales: de acuerdo con lo expuesto por Brown, Birnstihl y Wheeler (1996), en su estudio a líderes a cargo de equipos de trabajo *ad hoc*, se logró establecer que las características del liderazgo transformacional, que provienen exclusivamente de las cualidades personales del líder, tienen una relación positiva con los resultados organizacionales esperados.
d. La motivación y el compromiso de los empleados: tal como lo validaron Masi y Cooke (2000) en su estudio realizado en el comando de reclutamiento del ejército de los Estados Unidos.
e. La confianza interpersonal: los resultados del estudio de Gillespie & Mann (2004) apoyan la hipótesis de que un estilo de liderazgo de tipo transformacional está fuertemente asociado con la confianza de los colaboradores entre sí, y con sus líderes.
f. Satisfacción con el empleo: Mendoza y colaboradores concluyeron que las variables de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* o no liderazgo influyen de forma relevante en la satisfacción del colaborador con su actual empleo (Mendoza et al., 2012)

Estas evidencias muestran que el modelo del rango total cumple igualmente con el tercer criterio definido: seleccionar una teoría para la que haya evidencia que la relacione con resultados organizacionales positivos.

En consecuencia, y de acuerdo con el análisis realizado frente al respaldo en la investigación académica, la diferentes variables analizadas en el modelo, y la evidencia empírica que relaciona los estilos de liderazgo con los resultados organizacionales positivos, permite establecer que la teoría a utilizar, por cumplir con los criterios seleccionados, es el Modelo del Rango Total producido y revisado principalmente por Avolio y Bass (1991; 1997; 2002; 2011). Este modelo tiene una herramienta de medición, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que ya ha sido adaptada y validada por Vega y Zavala (2004) para ser usada en el análisis del liderazgo en el contexto Latinoamericano.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARADIGMA EPISTEMOLÓGICO

El primer elemento del diseño metodológico de una investigación es su paradigma epistemológico. La epistemología se puede definir como el estudio del conocimiento, su naturaleza, validez, valor, métodos y alcance (Thiétart, 2001); por otro lado, la palabra "paradigma" se refiere al modelo o manera de pensar dentro de la investigación (Lorenzo, 2006). En consecuencia, el posicionamiento epistemológico permite al investigador enmarcar la legitimidad y validez de su trabajo desde un paradigma específico. En el caso de la presente investigación, el paradigma epistemológico sobre el que se sustenta es el postpositivismo, tal como lo conciben Guba y Lincoln (2005).

El paradigma postpositivista acepta que hay una realidad que no es producto de una construcción mental, pero que es imperfectamente comprensible debido a la naturaleza misma del intelecto humano (Guba & Lincoln, 2005), y por lo tanto, la aproximación de la investigación será siempre imperfecta y parcial. Si bien el positivismo puro y el postpositivismo comparten el propósito de la explicación del fenómeno (para el presente caso, los estilos de liderazgo), a diferencia del positivismo, que sugiere la generalización de resultados a partir de muestras representativas o no, el postpositivismo muestra unos resultados válidos para la organización estudiada, pero no sugiere que los mismos sean necesariamente aplicables u homologables para otras organizaciones.

En esta investigación se adopta el postpositivismo ya que se busca comprender y explicar la realidad existente de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, sin pretender que los resultados sean generalizables a las demás cooperativas y teniendo en cuenta que dicha realidad es aprehensible parcial e imperfectamente.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones pueden ser de tres tipos: cuantitativa, cualitativa o mixta. La diferencia entre

ellas es relativa, ya que existen elementos que pueden llegar a ser comunes o utilizarse en ambos enfoques (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En cualquier caso, en toda investigación es necesario definir el tipo de enfoque que se va a utilizar para recopilar y analizar la información, es decir, cómo se aborda el lado empírico de la investigación (Thiétart, 2001).

El enfoque sobre el cual se desarrolla esta investigación es cuantitativo. El término investigación cuantitativa se refiere al tipo de investigación práctica que recopila, analiza y muestra datos en forma numérica en lugar de narrativa (Given, 2008). Básicamente representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas hipótesis o extraer información con base en los resultados de un modelo aplicable de manera sistemática (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La presente investigación es cuantitativa, ya que se define y selecciona una muestra (los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito estudiada), se realiza la recolección de datos a través de la herramienta propia del Modelo de Rango Total, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), y luego se procede a analizar estadísticamente los datos de las respuestas obtenidas, para generar finalmente unas conclusiones sobre ellos.

3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), existen cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. En la práctica, una investigación puede incluir elementos de uno o varios tipos de alcances. Los estudios exploratorios se encargan de indagar desde una nueva perspectiva los fenómenos o problemas poco estudiados, por lo que pueden preparar el terreno para estudios posteriores. Los estudios descriptivos buscan especificar características o variables en un contexto definido. Los estudios correlacionales buscan dar a conocer la relación que existen entre dos o más variables. Por último, los estudios con alcance explicativo pretenden determinar la causa de los fenómenos estudiados buscando establecer un sentido de entendimiento de dicho fenómeno o problema.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, en el que se seleccionan una serie de

variables, se recolecta información sobre cada una de estas, y luego se realiza una caracterización teniendo en cuenta los resultados del estudio en el contexto ya definido. Es decir, se pretende especificar, mediante el uso de la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), los estilos de liderazgo de cada uno de los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi.

3.4. CORTE DE LA INVESTIGACIÓN

El corte de una investigación es definido por el lapso de tiempo en el cual se realiza la recolección de datos para el estudio. Las investigaciones que recogen información en un único momento se define como de corte transversal o transeccional; por el contrario, los estudios que realizan recolección de información en diferentes momentos, ya sea de manera aleatoria o evolutiva (al inicio, durante y al final del estudio), y que realizan comparaciones de dichos datos entre sí en los diferentes lapsos de tiempo en la misma muestra o población, se denominan como de corte longitudinal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esta investigación se presenta con un corte transversal, ya que se pretende realizar la recolección de información con la herramienta MLQ en un único momento definido, para posteriormente evaluar los resultados y generar las conclusiones correspondientes.

3.5. TERRENO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. Cooperativa de ahorro y Crédito Cooptelvi

Dentro del grupo de las 178 cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, la cooperativa Cooptelvi cuenta con más de 10.900 asociados para el año 2020; se encuentra en la posición 50 en valor de activos ($90.600 millones) y en la posición 29 en valor de su patrimonio (50.900 millones). Fue fundada el 29 de marzo de 1962, con 51 asociados y un capital inicial de $15.000 moneda colombiana. Su objeto principal era facilitar el acceso a la compra de vivienda de los empleados de una empresa nacional de telecomunicaciones Comtel[2]. A partir de entonces y con el

[2] Comtel es un seudónimo que se utiliza por razones de confidencialidad que se detallarán más adelante

avance en la legislación nacional, se realizaron cambios en su estructura y razón social, con el fin de ampliar su portafolio de servicios. A continuación, se presenta la evolución histórica de la cooperativa objeto de estudio.

Tabla 14. Evolución histórica cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi

Año	Evento	Nombre
1962-1969	Fundación	Cooperativa de vivienda de los trabajadores de Comtel Ltda. Capital inicial de $15.000 y 51 asociados
1970-1988	Evolución	Cooperativa especializada de vivienda de los trabajadores de la empresa nacional de telecomunicaciones
1989-2000	Evolución	Cooperativa integral de construcción y vivienda de los trabajadores de Comtel – Cooptelvi
2001-2003	Evolución	Cooperativa integral de construcción y vivienda de los trabajadores de Comtel – Cooptelvi
2004-2013	Evolución	Cooperativa multiactiva empresarial Cooptelvi
2013 - Actual	Evolución	Cooperativa empresarial de ahorro y crédito – Cooptelvi

Fuente: Elaboración propia

Como es común dentro de las cooperativas, por su lineamiento con el sector, cuenta con unos principios que se ilustran a continuación.

Tabla 15. Principios cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi

Principio	Descripción
Ayuda Mutua	Para Cooptelvi es importante que los logros de cada uno sean posibles. juntos podemos lograr mucho más.
Responsabilidad	No dejamos a la suerte los buenos resultados. A pesar de usar nuestra intuición, sabemos que siguiendo los procesos y respetando los acuerdos, logramos potenciar a nuestros asociados.
Democracia	Hace parte de nosotros. No se puede concebir una cooperativa sin democracia.
Igualdad	Esta es nuestra piedra angular, el ingrediente básico de todo lo que hacemos y en este concepto no negociamos.
Equidad	Nos interesa retribuirles su participación en la cooperativa, por medio de la aplicación de excedentes, o la reducción de costos.
Solidaridad	Nos mantenemos juntos; aspiramos a crear un movimiento cooperativo unido local, nacional, regional, e internacional.

Fuente: Elaboración propia con base en la página web oficial[3]

Así mismo, la misión y visión de la cooperativa para el cierre del año 2020 eran las siguientes:

[3] No se referencia la página web oficial por razones de confidencialidad.

Tabla 16. Misión y Visión cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 2016-2020

Ítem	Descripción
Misión	Ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, su entorno familiar y empresarial, a través de un portafolio integral de productos, servicios y beneficios, soportados por un equipo humano con alto compromiso, capacidad y profesionalismo, por la solidez y confiabilidad que nos caracteriza y una plataforma tecnológica de punta, elementos que garantizan nuestra razón de ser.
Visión	Visión: Cooptelvi en el 2020 será reconocida en el sector de la economía solidaria como una Cooperativa de ahorro y crédito sólida, con excelencia organizacional y ventaja competitiva, fortalecida por los altos niveles de confianza de sus asociados y sus demás grupos de interés, respaldado por un amplio portafolio de productos, servicios y beneficios que garantizan su preferencia y elección.

Fuente: Elaboración propia con base en la página web oficial

Debido a que la presente investigación se realiza entre el año 2020 y 2022, la Cooperativa actualizó su misión y visión de acuerdo con su plan estratégico para el quinquenio 2021 -2025, siendo así la siguiente:

Tabla 17. Misión y Visión cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi 2021-2025

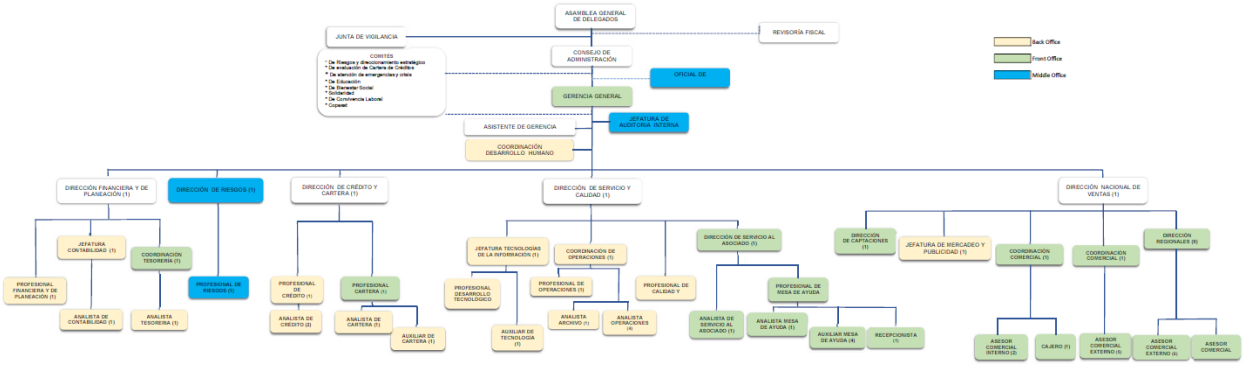
Ítem	Descripción
Misión	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, colaboradores, demás grupos de interés y al desarrollo económico del país, a través de un portafolio integral de productos, servicios y beneficios, soportados por un equipo humano comprometido y profesional, caracterizándonos por la eficiencia de nuestros procesos y basados en el modelo cooperativo.
Visión	Cooptelvi en el 2025 será reconocida por sus asociados como la entidad que promueve la cultura del ahorro mediante, confianza y rentabilidad económica y social, y que los apoya en sus proyectos con créditos de fácil acceso.

Fuente: Elaboración propia con base en la página web oficial

En la siguiente ilustración se muestra la estructura organizacional de la cooperativa Cooptelvi. Está compuesta por una gerencia general y cinco direcciones: la dirección financiera y de planeación, la dirección de riesgos, la dirección de crédito y cartera, la dirección de calidad y servicio, y la dirección nacional de ventas. Para el año 2020 contaba con un total de 80 trabajadores, seis de los cuales conformaban su cuerpo directivo (el gerente general y los cinco

directores). Es necesario mencionar que los órganos superiores como comités, consejo de administración, revisoría fiscal y asamblea general de delegados fueron excluidos de la presente investigación, pues no hacen parte de la figura administrativa que se involucra en la toma de decisiones de gestión de manera habitual, es decir que no cuentan con funciones administrativas en la gestión diaria de la cooperativa.

Ilustración 6. Organigrama de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi



Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado y se evidencia en la ilustración 6, la estructura organizacional se encuentra establecida a partir del gerente general y las cinco direcciones. Cada una de ellas con funciones específicas asignadas, con un grupo de colaboradores en cada uno de los procesos a cargo; cada área cuenta un jefe o coordinador y un conjunto de profesionales, analistas y auxiliares. En el caso de la estructura comercial, liderada por la dirección nacional de ventas, cada oficina está compuesta por un jefe de oficina, un asesor interno y uno externo. La cooperativa cuenta con nueves oficina a nivel nacional, en las ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Tunja y Bogotá, siendo esta última su sede principal.

3.5.2. Los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooptelvi

Como se ha mencionado anteriormente, esta investigación busca identificar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo encargado de la gestión en la cooperativa de ahorro y crédito.

Estos directivos son el gerente general y los cinco directores, los cuales se describen de forma detallada a continuación.

Tabla 18. Descripción de los directivos por experiencia, academia y edad

Ítem	Experiencia laboral	Total años de experiencia laboral	Academia	Edad
Gerente General	- 7 años en el sector asegurador - 15 años en el sector solidario	22 años	- Profesional en administración de empresas - Especialista en alta gerencia - Especialista en gerencia de mercadeo	47 años
Director Financiero y de planeación	- 3 años en el sector financiero - 19 años en el sector de comercio, salud y educativo. - 11 años en el sector solidario	33 años	- Tecnología en administración bancaria - Profesional en administración de empresas	52 años
Director de Riesgos	- 10 años en el sector educativo - 5 años en el sector financiero - 4 años en el sector solidario	19 años	- Licenciado en matemáticas - Especialista en matemáticas aplicadas - Maestría en administración financiera	41 años
Director de Crédito y Cartera	- 24 años en el sector financiero - 11 años en el sector solidario	35 años	- Profesional en administración publica	60 años
Director de Calidad y Servicio	- 2 años en el sector de comercio - 4 años en el sector financiero - 5 años en el sector solidario	11 años	- Tecnología en administración bancaria y financiera - Tecnología en gestión de procesos - Profesional en Ingeniería Industrial - Estudiante maestría en Administración	30 años
Director Nacional de Ventas	- 2 años en el sector de comercio y educativo - 15 años en el sector solidario	17 años	- Profesional en administración de empresas - Especialización en mercadeo de servicios - Estudiante maestría en BI.	43 años

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla anterior, los miembros del equipo directivo de la cooperativa se encuentran entre los 30 y 60 años de edad, con experiencia entre los 11 y 35 años en los sectores asegurador, educativo, de comercio, financiero y solidario; adicionalmente la mayoría tienen estudios de posgrado entre especializaciones y maestrías. En la tabla anterior no se consideraron

los estudios inferiores a un año de duración, como diplomados o seminarios; igualmente solo se incluyó dentro de la experiencia laboral lo certificado formalmente.

Ahora bien, para realizar una adecuada caracterización es necesario conocer las funciones de los cargos que se desempeñan en la cooperativa. Por la naturaleza de su deber directivo, todos cuentan con un conjunto de funciones inherentes a su cargo, dentro de las que se encuentran las siguientes:

- Direccionar estratégicamente las áreas a cargo.
- Definir y controlar las tácticas de cumplimiento de las áreas a cargo.
- Presentar informes de gestión a la gerencia general y al consejo de administración.
- Realizar y presidir los comités de las áreas a cargo.
- Participar de la elaboración y ejecución de la planeación estratégica de la cooperativa.
- Elaborar y generar planes de mejora continua en los procesos a cargo.
- Controlar y ejecutar el presupuesto asignado.

Además de las anteriores, de acuerdo con los procesos bajo el liderazgo de cada directivo, se cuenta con las siguientes funciones específicas.

Tabla 19. Funciones principales específicas de los directivos de la cooperativa

Cargo directivo	**Funciones principales especificas**
Gerente General	- Ejecutar las decisiones de la asamblea de delegados y el consejo de administración. - Representante legal de la cooperativa.
Director Financiero y de planeación	- Realizar y coordinar la planeación financiera y estratégica de la cooperativa. - Asegurar la eficiencia financiera de la cooperativa.
Director de Riesgos	- Diseñar, promover y coordinar los sistemas de administración de riesgo de la cooperativa. - Oficial de cumplimiento.
Director de Crédito y Cartera	- Diseñar las estrategias de recuperación de cartera vencida. - Controlar y realizar seguimiento al indicar de cartera vencida de la cooperativa. - Asegurar la correcta y adecuada colocación de recursos de la cooperativa en la cartera de créditos.
Director de Calidad y Servicio	- Mantener y promover la cultura de calidad de acuerdo con los estándares ISO 9001.

Cargo directivo	Funciones principales especificas
	- Asegurar el correcto funcionamiento del Back Office operativo de la cooperativa. - Asegurar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnología de la cooperativa. - Mantener altos estándares de servicio al cliente en la cooperativa.
Director Nacional de Ventas	- Diseñar, promover y coordinar las actividades comerciales y de venta de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia

Como punto final de la descripción, se hace necesario conocer las áreas y las personas que lidera cada uno de los directivos, ya que estos serán la fuente de recolección de información mediante la herramienta seleccionada.

Tabla 20. Evaluadores de los directivos de la cooperativa

Ítem	Procesos a cargo	Personas que lidera	Total personas que lidera
Gerente General	- Gerencia general - Desarrollo humano	- Director financiero y de planeación (1) - Director de riesgos (1) - Director de crédito y cartera (1) - Director de calidad y servicio (1) - Director nacional de ventas (1) - Jefe de auditoría interna (1) - Asistente de gerencia (1) - Jefe de desarrollo humano (1) - Analista de desarrollo humano (1) - Auxiliar administrativo (1) - Supernumerario (1)	11 liderados
Director Financiero y de planeación	- Tesorería (2) - Contabilidad (2) - Planeación (1)	- Coordinador de tesorería (1) - Analista de tesorería (1) - Jefe de contabilidad (1) - Analista de contabilidad (1) - Profesional de planeación (1)	5 liderados
Director de Riesgos	- Riesgos (1)	- Profesional de riesgos	1 liderado
Director de Crédito y Cartera	- Crédito (3) - Cartera (7)	- Profesional de crédito (1) - Analista de crédito (2) - Profesional de cartera (1) - Analista de cartera (2) - Auxiliar de cartera (1) - Gestores de cobro regionales (3)	10 liderados

Ítem	Procesos a cargo	Personas que lidera	Total personas que lidera
Director de Calidad y Servicio	- Calidad (1) - Back Office (7) - Tecnología (2) - Servicio al asociado (8)	- Profesional de calidad (1) - Coordinador de operaciones (1) - Analistas de operaciones (5) - Auxiliar de operaciones (1) - Jefe de tecnología (1) - Auxiliar de tecnología (1) - Jefe de servicio (1) - Profesional de servicio (1) - Analista de servicio (1) - Auxiliar de servicio (4) - Recepcionista (1)	18 liderados
Director Nacional de Ventas	- Comercial (34) - Mercadeo (1)	- Jefe de oficina regional (9) - Jefe de captaciones (1) - Jefe de mercadeo (1) - Coordinador comercial (2) - Asesores comerciales (22)	34 liderados

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, los colaboradores o personas lideradas actuarán como evaluadores, lo que finalmente permitirá determinar el estilo de liderazgo de los directivos de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi. Esto se realiza mediante el diligenciamiento de los cuestionarios de la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, versión 5X), del modelo del rango total de Avolio y Bass (1991), adaptada por Vega y Zavala (2004) para ser usada en el contexto latinoamericano.

3.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información es necesaria en gran parte de las investigaciones, más aún cuando por este medio se busca la confirmación, correlación o determinación de alguna característica cualitativa o cuantitativa del objeto de estudio. Existen gran cantidad de métodos, fuentes, técnicas y factores que influyen en el proceso de recolección de información; no obstante, de acuerdo con Alvira Martin (2011), la encuesta es sin duda el instrumento de investigación más usado en ciencias sociales y en el funcionamiento habitual de diverso tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, versión 5X), que es la herramienta de recolección de información propia del Modelo de Rango Total, utiliza la encuesta como

instrumento de recolección de información. A continuación, se describe el origen, el funcionamiento y la evolución de esta herramienta.

3.6.1. El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Como se evidenció en el marco teórico, los estudios iniciales sobre el liderazgo se centraron inicialmente en las características y habilidades del líder; posteriormente en los comportamientos y situaciones de liderazgo; más adelante las investigaciones se centraron en las inclinaciones del líder al momento de realizar su labor (orientado a la tarea o a las personas), en las que el factor económico asumía cada vez un papel más protagónico desde una perspectiva costo-beneficio como modelo de intercambio, lo que podía ser identificado como un estilo de liderazgo transaccional. Sin embargo, para Burns (1978), en sus análisis realizados principalmente dentro del contexto político, la forma de liderar basada en el intercambio presentaba limitaciones, ya que excluía aspectos simbólicos y motivacionales en la relación entre el líder y el seguidor. Estas ideas serían retomadas después por Bass (1985), quien desarrollaría la teoría en el ámbito organizacional dándole el nombre de liderazgo transformacional. En dicha teoría incluía dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional) y proponía una herramienta llamada Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, que evaluaba seis factores, tres para el liderazgo transaccional y otros tres para el transformacional. Con validaciones posteriores al modelo, Avolio y Bass (1991) formalizarían su evolución, originando la Teoría del Rango Total, la cual cuenta con tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el laissez-faire, este último para los casos en los que se evidencia ausencia de liderazgo.

Ahora bien, el modelo de Avolio y Bass, desde su introducción ha sido blanco de revisiones y con ello reestructuraciones al instrumento MLQ propuesto inicialmente, en un intento por evaluar los factores que lo componen y abordar las preocupaciones sobre las propiedades psicométricas, las cuales eran las principales críticas al modelo. En el trabajo realizado por Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) se realizó un resumen de los principales estudios que probaban la estructura factorial de la herramienta MLQ, la cual se muestra a continuación:

Tabla 21. Estudios sobre la estructura factorial del MLQ

Autores	Versión	País	Descripción de la muestra	Número de factores que componen el modelo
Hater & Bass (1988)	formulario 5, 1985	Estados Unidos	Empresa de entregas	6 (C, EI, CI, RC, AEA, AEP)
Yammarino, Splanger & Bass (1993)	1985 modificado	Estados Unidos	Militar	5 (C/MI, RC/CI, AEA, AEP, LF)
Tepper & Percy (1994	Formulario X, 1990	Estados Unidos	Estudiantes institución financiera	2 (C/MI, RC)
Druskat (1994)	Formulario 8Y, 1990	Estados Unidos	Iglesia	5 (C/CI, EI/MI, RC, AEA, AEP/LF)
Bycio et al. (1995)	Formulario 1, 1985	Canadá	Servicios de Salud	5 (C, EI, CI, RC, AE)
Koh et al. (1995)	Formulario 5S, 1985	Singapur	Instituciones educativas	5 (C, RC, AEA, AEP, LF)
Den Hartog et al. (1997)	Formulario 8Y, 1989	Países Bajos	Diferentes empresas públicas y privadas	3 (LTF, LTR, LF)
Lievens, Van Geit & Coetsier (1997)	Formulario 8Y, 1989	Países Bajos	Diferentes empresas públicas y privadas	3 (EI/CI/MI, RC, AEA,)
Hinkin, Tracey & Enz (1997)	Formulario 5X, 1990	Estados Unidos	Estudiantes, hoteles	3 (MI, CI, EI)
Tracey & Hinkin (1998)	Formulario 5X, 1990	Estados Unidos	Hoteles	1 (II/MI/EI/CI)
Geyer & Steyrer (1998)	Formulario 5R	Alemania	Bancos	4 (C/EI/MI/CI, CI/C, RC/CI, AEP/LF)
Carless (1998a)	Formulario 5X, 1990	Australia	Bancos	3 (C, EI, CI)
Avolio et al. (1999)	Formulario 5X, 1990	Principalmente Estados Unidos	Diferentes empresas	6 (C/MI, EI, CI, RC, AEA, AEP/LF)
Tejada et al. (2001)	Formulario 5X, 1993	Estados Unidos	Diferentes empresas	9 (IIA, IIC, MI, EI, CI, RC, AEA, AEP, LF)

Fuente: Adaptado de Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003, p. 263)

Como se evidencia en la anterior tabla, en la medida que se realizaba un avance en los estudios sobre el análisis factorial del MLQ, dichos factores aumentaban o disminuían de acuerdo con lo que el autor determinaba en el estudio específico; sin embargo, la herramienta más utilizada y avalada por los autores principales Avolio y Bass (1991) en el modelo de rango total contenía

finalmente nueve factores que se especifican en la tabla 22, a excepción del carisma, que posteriormente fue excluido al considerarse que estaba inmerso dentro de los demás factores:

Tabla 22. Factores MLQ inglés - español

Inglés (Original)	Traducido al Español
CH - Charisma	C - Carisma
IIA - Idealized Influence Attributed	IIA - Influencia Idealizada Atribuida
IIB - Idealized Influence Behavior	IIC - Influencia Idealizada Comportamiento
IM - Inspirational Motivation	MI - Motivación Inspiracional
IS - Intellectual Stimulation	EI - Estimulación Intelectual
IC - Individualized Consideration	CI - Consideración Individualizada
CR - Contigent Rewards	RC - Recompensa Contingente
MBEA - Management By Exception Active	AEA - Administración por Excepción Activa
MBEP - Management By Exception Pasive	AEP - Administración por Excepción Pasiva
LF- Laissez Faire	LF - Factor Laissez-Faire

Fuente: Elaboración propia con base en Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003)

Se puede decir, entonces, que las validaciones realizadas por los distintos autores permitieron la evolución y comprobación de la herramienta. Finalmente, la versión 5x del Multifactor Leadership Questionnaire que se utiliza en la presente investigación cuenta con los nueve factores que se describen detalladamente a continuación:

Tabla 23. Componentes del MLQ versión 5X

Estilo	Componente	Ampliación
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida(IIA)	Se refiere al carisma socializado del líder, si se percibe al líder como seguro y poderoso, y si se considera que el líder se enfoca en la ética y los ideales.
	Influencia Idealizada Comportamiento(IIC)	Se refiere a acciones carismáticas del líder que se centran en valores, creencias y un sentido de misión.
	Motivación Inspiracional (MI)	Se refiere a las formas en que los líderes motivan a sus seguidores al ver el futuro con optimismo, enfatizando metas ambiciosas, proyectando una visión idealizada y mostrando a los seguidores que la visión es alcanzable.
	Estimulación Intelectual (EI)	Se refiere a las acciones del líder que apelan al sentido de la lógica y el análisis de los seguidores al desafiarlos a pensar creativamente y encontrar soluciones a problemas difíciles.

Estilo	Componente	Ampliación
	Consideración Individualizada (CI)	Se refiere al comportamiento del líder que contribuye a la satisfacción del seguidor al asesorar, apoyar y prestar atención a las necesidades individuales de los seguidores, y así permitirles desarrollarse y autor realizarse.
Transaccional	Recompensa Contingente (RC)	Se refiere a los comportamientos del líder centrados en aclarar los requisitos de funciones y tareas y proporcionar a los seguidores recompensas materiales o psicológicas supeditadas al cumplimiento de obligaciones contractuales.
	Administración por Excepción Activa (AEA)	Se refiere a la vigilancia activa de un líder cuya meta es asegurar que se cumplan los estándares.
	Administración por Excepción Pasiva (AEP)	Los líderes solo intervienen después de que se ha producido un incumplimiento o cuando ya han ocurrido errores.
No Liderazgo	Factor laissez-faire (LF)	El líder no ejerce influencia ni intercambio con los seguidores. Permite que los procesos lleven su curso sin intervenir, la única preocupación es la continuidad de la operación. Este componente generalmente se considera la forma de liderazgo más pasiva e ineficaz.

Fuente: Elaboración propia con base en Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003)

La versión 5X del MLQ es considerada una de las más ampliamente usadas para la medición e identificación del liderazgo en gran cantidad de investigaciones en diferentes contextos (Antonakis et al., 2003). En resumen, trata de evaluar los comportamientos del líder al momento de ejercer su labor principal: liderar. Para ello, el instrumento utiliza afirmaciones que se exponen con referencia al comportamiento del líder hacia su trabajo y hacia sus seguidores. De esa manera se pide al evaluador que califique su reacción frente al ítem expuesto en una escala tipo Likert de cinco grados: nunca, rara vez, a veces, a menudo y frecuentemente - o casi siempre. Dicha calificación tiene una transformación numérica de 0 a 4 en el mismo orden, lo que permite, en primer lugar, identificar la intensidad de la reacción del evaluador frente a la afirmación propuesta, y en segundo lugar, esta transformación matemática permite, de cara al modelo, realizar la suma de las respuestas y redirigirlas a una sumatoria general de cada componente al estilo de liderazgo (Ver tabla 23); sin embargo, los evaluadores no conocen qué pregunta aporta en mayor o menor grado y a qué componente, lo que permite incrementar el grado de transparencia en la evaluación realizada por el colaborador.

3.6.2. MLQ adaptación de Vega y Zavala (2004)

El estudio realizado por Vega y Zavala (2004), según sostienen las autoras, es una investigación metodológica al adaptar un instrumento para el diagnóstico e investigación del modelo de Rango Total de Bass y Avolio (1997). También lo consideraron como una investigación descriptiva al caracterizar las personas que hacen parte de la muestra del estudio, y correlacional, al establecer dichas correlaciones entre las variables que componen la herramienta y las comparaciones entre los diferentes grupos de personas que sirvieron para la validación de la adaptación realizada al MLQ. En la primera etapa de su estudio, Vega y Zavala realizaron una traducción de los formularios originales en idioma inglés al español latino, con un enfoque no solo de traducción inglés-español, sino de culturizar las afirmaciones del formulario al contexto chileno (lugar donde se realizó la investigación), proceso que fue validado por dos personas bilingües y un experto en gramática y lengua española. Así mismo, gracias a lo validado en la literatura y en las investigaciones independientes, agregaron entre dos y cuatro afirmaciones nuevas por componente, lo que resultó en un cuestionario de 77 afirmaciones, con traducción certificada y culturizada al español latinoamericano. Posteriormente, con el fin de establecer la validez del instrumento modificado, los 77 ítems fueron evaluados por ocho jueces expertos con experiencia en psicología organizacional, lo que generó recomendaciones y modificaciones a dicha propuesta inicial. Luego de las validaciones finales, el resultado fue una herramienta MLQ de 82 afirmaciones, validado en su traducción y culturización al contexto, y con validez certificada por expertos. La relación de correspondencia ítem – variable de cada una de las 82 afirmaciones del instrumento adaptado por Vega y Zavala es la siguiente:

Tabla 24. Relación ítem-variable del MLQ 5X corto, adaptación de Vega y Zavala (2004)

Estilo de liderazgo	Variables directas	Ítem	Descripción
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	21	Actúa de modo que se gana mi respeto.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	25	Se muestra confiable y seguro.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	80	Lo/la escucho con atención.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	6	Expresa sus valores y creencias más importantes.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.

Estilo de liderazgo	Variables directas	Ítem	Descripción
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.
Transformacional	Influencia idealizada conductual (IIC)	71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	26	Construye una visión motivante del futuro.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	59	Me orienta a metas que son alcanzables.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
Transformacional	Motivación inspiracional (MI)	81	Construye metas que incluyen mis necesidades.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
Transformacional	Estimulación intelectual (EI)	73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	19	Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	62	Se relaciona conmigo personalmente.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	74	Se da cuenta de lo que necesito.
Transformacional	Consideración individualizada (CI)	77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	1	Me ayuda siempre que me esfuerce.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.
Transaccional	Recompensa contingente (RC)	63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	52	Se concentra en detectar y corregir errores.
Transaccional	Dirección por excepción activa (DPE-A)	64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	12	Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	17	Mantiene la creencia de que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.
Transaccional	Dirección por excepción pasiva (DPE-P)	65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	28	Le cuesta tomar decisiones.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	54	Tiende a no corregir errores ni fallas.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	66	Generalmente, prefiere no tomar decisiones.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.
Laissez-faire	*Laissez-faire* (LF)	78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
Efectividad	Efectividad (E)	37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.

Estilo de liderazgo	Variables directas	Ítem	Descripción
Efectividad	Efectividad (E)	40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.
Efectividad	Efectividad (E)	43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.
Efectividad	Efectividad (E)	45	El grupo que lidera es efectivo.
Efectividad	Efectividad (E)	56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.
Efectividad	Efectividad (E)	68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	44	Me motiva a trabajar más duro.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.
Esfuerzo extra	Esfuerzo extra (EE)	79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.
Satisfacción	Satisfacción (S)	38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.
Satisfacción	Satisfacción (S)	41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.
Satisfacción	Satisfacción (S)	70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.
Satisfacción	Satisfacción (S)	76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.
Satisfacción	Satisfacción (S)	82	Me es grato trabajar con él /ella.

Fuente: Basado en Vega y Zavala (2004).

En la adaptación realizada, las autoras incluyeron tres variables adicionales al modelo inicial de Avolio y Bass (1991), las cuales se exponen al final de la tabla anterior: la efectividad (E), el esfuerzo extra (EE) y, la satisfacción (S), cada una de ellas con seis, seis y cinco afirmaciones relacionadas respectivamente. Con esta adición, las autoras buscaron ampliar el modelo inicial, lo que fue evaluado y aceptado dentro de las pruebas estadísticas y posteriormente validado con el concepto de los jueces expertos. Estas tres variables adicionales son referenciadas por las autoras como consecuencias organizacionales de un liderazgo efectivo, que son evaluadas dentro la versión adaptada del MLQ (Vega & Zavala, 2004, p. 133). Con la efectividad (E) el líder obtiene mejores resultados al menor costo posible, el esfuerzo extra (EE) aumenta el deseo y la capacidad de los colaboradores de realizar la tarea encomendada gracias a la influencia del líder y, finalmente, la satisfacción (S) se refiere a la respuesta favorable hacia las expectativas y necesidades de los colaboradores frente a su líder. Estas tres variables se analizan dentro de los resultados, pero no hacen parte integral de los capítulos posteriores, ya que no pertenecen al referente teórico seleccionado para la identificación de los estilos de liderazgo: el modelo de rango total de Avolio y Bass (1991).

Ahora bien, una vez se contó con el instrumento final listo y validado, Vega y Zavala aplicaron la prueba en dos grupos diferentes de personas: en una empresa de telecomunicaciones y en una empresa de seguros. Los resultados fueron sistematizados y tratados con procesos estadísticos para su posterior análisis. Se evaluaron las características psicométricas de la totalidad de los ítems, con

correlaciones ítem-test e ítem-variable a través del Coeficiente de Pearson, lo que permitió establecer el comportamiento de cada ítem con el test en general y con cada componente del modelo, lo que finalmente certificó la consistencia y homogeneidad de la prueba en general. Estos resultados se reafirmaron con la aplicación del Coeficiente del alfa de Cronbach, para asegurar la correlación entre los ítems del instrumento.

Es necesario mencionar que, si bien no todos los resultados del análisis estadístico fueron positivos para el modelo, el coeficiente alfa de Cronbach estima una alta confiabilidad del modelo (alfa=0.97). Así mismo, dentro de las conclusiones finales del estudio realizadas por Vega y Zavala (2004) se determinó que se cumplió con el objetivo de establecer una adaptación con validez al contexto cultural de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire versión 5X de Avolio y Bass. Lo anterior permite asumir un alto grado de confiabilidad para la aplicación de dicha adaptación de la herramienta en la presente investigación, con el fin de conocer y analizar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi.

3.7. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se realiza en seis fases, las cuales se enuncian a continuación.

- Fase 1: Revisión de la literatura, análisis de los enfoques y teorías sobre los estilos de liderazgo y construcción del marco teórico del trabajo

En esta fase se realiza la exposición detallada de la historia del cooperativismo desde su nacimiento. Toma relevancia la presentación de los predecesores y aportantes más significativos en la evolución de dicho fenómeno económico y social. De la misma manera se presenta cómo el cooperativismo llega a Colombia, hasta el papel actual en el marco económico del país. Se presentan los diferentes tipos de cooperativas, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito.

Así mismo, en esta fase se realizó la revisión de la literatura existente y disponible frente al fenómeno del liderazgo. Se inicia con una narrativa del contexto histórico, pasando por la

evolución y el estado actual de los estudios más recientes. Durante este recorrido se abordan de manera detallada cada una de las teorías y los enfoques de estudio de los estilos de liderazgo.

- Fase 2: Análisis y selección de la teoría de estilos de liderazgo para su aplicación.

Continuando con la revisión de los enfoques históricos y actuales de la investigación académica sobre el fenómeno del liderazgo, se realiza un cuadro donde se exponen las principales ventajas y desventajas de las teorías que no se basaron en los estilos de liderazgo, es decir la teoría de los rasgos y de las habilidades. Posteriormente, se realiza la exposición de los estudios y enfoques de la investigación académica que en efecto presentaron los diferentes estilos de liderazgo y su forma de identificarlos o medirlos, entendiéndose por estilos los patrones de comportamiento o formas en que el líder realiza su labor. Se presenta el cuadro comparativo de las diferentes teorías incluyendo sus herramientas de medición, además de los pros y contras de cada una de ellas. Lo anterior se analiza para finalmente seleccionar la teoría y el instrumento a utilizar para la presente investigación.

- Fase 3. Obtención y adaptación de los instrumentos de recolección de información propios de la teoría escogida para el análisis de los estilos de liderazgo de los directivos de la organización estudiada.

En esta fase se realiza un recuento histórico de la herramienta seleccionada, el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), hasta llegar a su versión 5X. Así mismo, se expone cómo Vega y Zavala (2004) realizaron la adaptación del MLQ al contexto latinoamericano, incluyendo su traducción del inglés al español, y las validaciones mediante el concepto y revisiones de expertos y con modelos estadísticos que permitieron dar validez a la herramienta expuesta en su investigación. Adicionalmente se realizó una descripción de la muestra donde se aplica el instrumento de recolección de datos, los miembros del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi y sus colaboradores, quienes actúan como evaluadores.

- Fase 4: Trabajo de campo aplicando los instrumentos de recolección de información para identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la organización estudiada.

En esta fase se solicitaron los permisos con el área de Gestión Humana y la Gerencia General de la cooperativa de ahorro y crédito. Para ello se les dio a conocer en detalle la investigación en proceso. Posteriormente, se procedió a entregar el cuestionario a todos los colaboradores con en el fin de realizar la recolección de información. Se otorgó un tiempo prudente y acordado con el área de Gestión Humana para diligenciamiento de los cuestionarios.

- Fase 5: Análisis, interpretación y discusión de la información y los resultados obtenidos.

Se procedió con la organización y tabulación de la información obtenida mediante el formulario virtual. A continuación, se realizó la descripción de la población encuestada y se utilizaron herramientas estadísticas para el análisis y generación de resultados, que fueron interpretados a la luz de la teoría de rango total de Avolio y Bass (1991).

- Fase 6: Conclusiones de la investigación y sugerencias para futuras investigaciones en el campo.

Esta última fase expone de manera crítica y reflexiva las conclusiones derivadas de la presente investigación, partiendo del análisis de los resultados obtenidos en la fase anterior. Se realiza el cierre del estudio formulando una serie de recomendaciones que buscan continuar con el marco interpretativo de los estudios del fenómeno del liderazgo en el país, más específicamente en el sector solidario.

3.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La ética es de gran importancia en la investigación en la medida en que permite reducir sus posibles impactos negativos y potenciar su aporte social (Salazar Raymond et al., 2018) y de ahí la necesidad de evaluar las implicaciones éticas que tiene el estudio. Aunque la ética tiene diferentes interpretaciones dependiendo de la tradición en la que se inscriba la investigación e incluso el contexto en el que se realice, hemos considerado fundamental el respetar los principios establecidos a este respecto a nivel internacional. En consecuencia, en la presente investigación se

consideraron y acataron los principios consignados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la Declaración de Helsinki de 1964 al incluir seres humanos en el estudio, los principios éticos y el código de conducta de la American Psychological Association de 2003, la normatividad colombiana en materia de respeto de derechos de autor, la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, y el Decreto 1377 de 2013, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) abordan la ética en las investigaciones desde tres perspectivas: derechos de los participantes, derechos del lugar donde se desarrollan las investigaciones y otros asuntos éticos. A continuación desarrollamos cada uno de estos puntos.

3.8.1. Derechos de los participantes

Para Bhutta (2004), uno de los logros relevantes de la ética en la investigación con la expansión de la globalización a nivel mundial fue la elaboración y utilización del consentimiento informado, que documenta la decisión voluntaria de los participantes de ser parte del estudio. En la tabla número 25 se muestra el consentimiento informado entregado a los colaboradores de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, el cual se encuentra en el inicio del formulario, previo a las 82 preguntas del cuestionario, esto con la finalidad de respetar el derecho a la voluntariedad y permitirle al colaborador aceptar o declinar su participación. Dicho consentimiento informado consta del nombre del proyecto, el objetivo de la investigación, el propósito del trabajo de campo, la explicación de la necesidad de la participación del colaborador, el costo, el beneficio, e informa de la voluntariedad de la participación, el acuerdo de confidencialidad, si existe algún riesgo en la participación, y la persona de contacto en caso de presentarse alguna inquietud.

Teniendo en cuenta lo anterior, se estableció durante toda la investigación proteger los derechos de los participantes al contar con las siguientes garantías:

- Estar informados del propósito de la investigación
- Negarse a participar del estudio abandonarlo en cualquier momento
- Garantizar el anonimato y confidencialidad

- Garantizar que los datos y respuestas entregadas sean observadas únicamente por el investigador
- Recibir un consentimiento previo a la participación

También es importante mencionar que durante todo el estudio se establecieron los derechos de respeto por la autonomía individual, la dignidad humana, la libertad de expresión y el acceso a la información permitida. Así mismo, se acataron los principios rectores de la ley estatutaria 1582 de 2012:

- Principio de legalidad en materia de tratamiento de datos
- Principio de finalidad
- Principio de libertad
- Principio de veracidad o calidad
- Principio de transparencia
- Principio de acceso y circulación permitida
- Principio de seguridad
- Principio de confidencialidad

A continuación, se expone el consentimiento informado que se da a conocer previo al diligenciamiento del cuestionario:

Tabla 25. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO
- Nombre del proyecto: Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia
- Objetivo de la investigación: Analizar los estilos de liderazgo bajo el modelo de Rango Total de los miembros del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito
- Propósito del trabajo de campo: Conocer la percepción de los colaboradores sobre los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito
- ¿Por qué se requiere su participación? Porque en los estudios sobre el liderazgo, es a través de las respuestas de los colaboradores que se pueden conocer las prácticas, características y

mecanismos de influencia de quienes ejercen una función de liderazgo. En este caso, al ser usted un colaborador activo de cooperativa, sus respuestas al cuestionario MLQ (Versión 5X corta) nos permitirán identificar los estilos de liderazgo ejercidos por miembros del equipo directivo.

- Costo: Su participación en este proyecto de investigación no tiene costo.

- Beneficio: Su participación permitirá identificar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la cooperativa, lo cual, puede aportar información para el diseño de programas que fortalezcan dicha competencia entre los colaboradores y el líder a cargo.

- Voluntariedad: Su participación en este cuestionario es libre y voluntaria. Puede abandonar el proceso de respuesta en el momento que lo considere necesario. Si el formulario no se completa no se tendrá en cuenta como insumo para el análisis de resultados.

- Confidencialidad: Toda opinión o información que usted diligencie en el presente formulario, será tratada de manera anónima y confidencial. Nunca se revelará su identidad. En las presentaciones que se realicen sobre los resultados de esta investigación no se usará su nombre ni tampoco se revelará detalle de su identidad o de las respuestas que permitan individualizarlo. Sus datos serán resguardados en un archivo digital al que sólo tendrá acceso el investigador de la misma. Los datos sólo serán usados para la presente investigación académica y no serán reproducidos con un fin diferente al objeto de la presente investigación académica.

- Riesgo de participación: Su participación y el tratamiento de su información se encuentra cubierta por la Ley 1581 de 2012 “Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales” y por el Decreto 1377 de 2013 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012”, de esta forma se garantiza que por los principios de tratamiento de los datos personales no hay alguna implicación ética negativa o se verá comprometido en persona con los resultados de la investigación, puesto que se mantiene la confidencialidad de todos los datos.

- Persona de contacto: Si tiene alguna inquietud frente al diligenciamiento de este cuestionario, puede escribir al correo cneirao@unal.edu.co. Se dará respuesta a su solicitud en el menor tiempo posible.

- Aceptación. Para iniciar el cuestionario es necesaria la expresión de su decisión de participar, para lo cual podrá seleccionar el botón “Aceptar y continuar”. De lo contrario basta con que cierre y abandone la ventana de su navegador con el cuestionario.

Los resultados de este proyecto de investigación son públicos y pueden ser consultados en cualquier momento una vez publicados. También puede obtenerlos escribiendo al correo: cneirao@unal.edu.co.

¿Desea participar aportando sus respuestas en este cuestionario?
- Aceptar y continuar
- No acepto y salir

Fuente: Elaboración propia con base en Ramos-Suárez (2020)

Ahora bien, posterior a la aceptación del consentimiento informado, se presentan las instrucciones de utilización y diligenciamiento en el siguiente formato:

Tabla 26. Instrucciones para el diligenciamiento del cuestionario

INSTRUCCIÓNES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL CUESTIONARIO
Por favor lea esta información previamente
En la parte inicial usted deberá registrar su información con el fin de segmentar las respuestas obtenidas en el estudio. A continuación, se presentarán 82 afirmaciones redactadas en forma descriptiva. De acuerdo a la siguiente escala, usted deberá seleccionar el nivel que según su juicio o percepción se adapta mejor a las acciones o actitudes de la persona que está calificando.
Nunca (0), Rara vez (1), A veces (2), A menudo (3) y Frecuentemente, sino siempre (4).
Este cuestionario está diseñado con única respuesta en cada afirmación. Así mismo, tenga presente que en el cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente se utilizarán para clasificar al líder dentro de uno de los estilos de liderazgo de la teoría del Rango Total. Por favor diligencie el cuestionario para el directivo con el que tenga mayor contacto en su diario laboral.
El diligenciamiento del cuestionario le tomará en promedio 15 minutos, le agradecemos de antemano su participación

Fuente: Elaboración propia con base en Ramos-Suárez (2020)

3.8.2. Derechos del lugar donde se desarrollan las investigaciones

El contexto y lugar donde se desarrollan la investigación debe ser respetado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), por lo que se realizó la debida diligencia con la administración de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi. En primer lugar, se le informó detalladamente los objetivos del estudio y se solicitaron los permisos para la ejecución de la investigación. De igual forma se solicitó el ingreso a las instalaciones y la aplicación del cuestionario a todos los colaboradores que así lo aceptaran luego de la lectura del consentimiento informado. Dichos permisos fueron otorgados por el área de gestión humana con el consentimiento de la gerencia general de la entidad.

Así mismo, por solicitud expresa de la administración de Cooptelvi, se realizó un acuerdo de confidencialidad entre el investigador y el representante legal en nombre de la cooperativa de ahorro y crédito, para evidenciar el compromiso de confidencialidad y anonimato de los datos obtenidos.

3.8.3. Otros asuntos éticos

Con el fin de respetar los derechos de autor, evitar estrictamente el plagio, entendido como la apropiación indebida o copia de las ideas, pasajes, o extractos de otros trabajos académicos y en general de cualquier propiedad intelectual que no sea adecuadamente referenciada ni se le otorgue el crédito a su autor (Salazar Raymond et al., 2018), se utilizaron los estándares de referenciación recomendados por la American Psychological Association, conocidos como las normas APA en su versión más reciente publicada en el año 2019, la versión número siete.

La presente investigación se ciñe estrictamente a los principios éticos, a la deontología del investigador, y al fundamento de que el proyecto no tiene ningún efecto negativo sobre las personas, o cualquier ser de la naturaleza, y se procede teniendo en cuenta lo mencionado por Hernández Sampieri y Mendoza en el sentido de que “la ciencia y sus procedimientos, siempre tienen que estar al servicio de la humanidad y del bien común” (2018, p. 47).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El instrumento utilizado para la recolección de información fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, versión 5X) adaptado por Vega y Zavala (2004). Este fue enviado los 80 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi, teniendo como única excepción al gerente general, quien no tuvo participación en el diligenciamiento del formulario, ya que no cuenta con una figura superior que se encuentre dentro del alcance del presente estudio. De los 80 colaboradores se obtuvieron 70 formularios totalmente diligenciados, en un lapso de tiempo otorgado de dos semanas (14 días calendario), lo que se traduce en un 87,5% de participación de la totalidad de colaboradores. De los 70 formularios recibidos, el 39% de la participación (27 respuestas) estuvo a cargo de los profesionales, analistas y auxiliares de las áreas centrales de la cooperativa, seguido por los asesores comerciales con un 26% del total de la participación (18 respuestas), luego los jefes de oficina, jefes de área y directores de área con un 14%, 11% y 7% respectivamente.

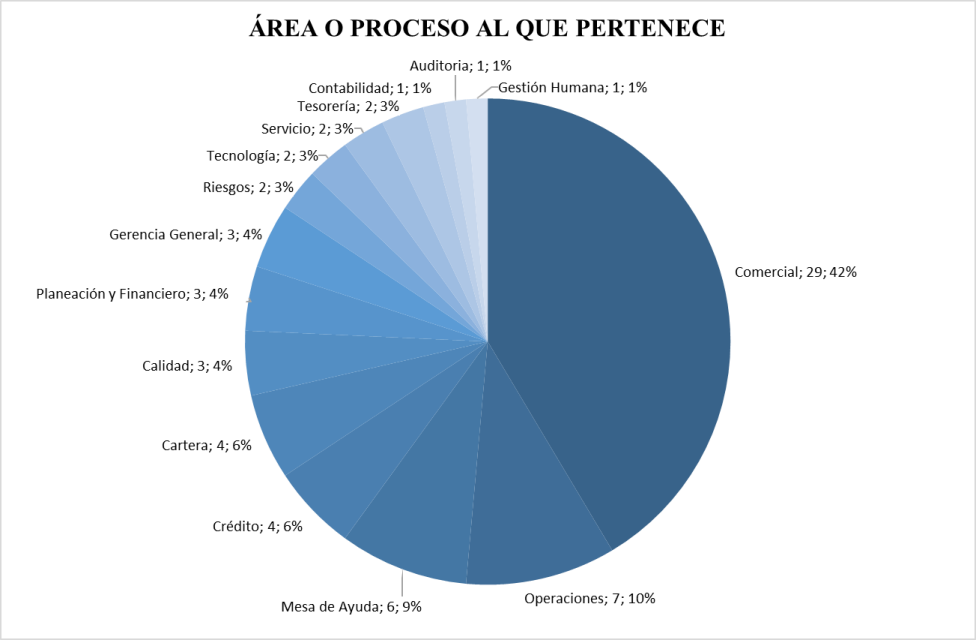
Ilustración 7. Participación por cargo dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se evidenció que el 42% de participación (29 respuestas) fue realizado por

colaboradores del área comercial, el 10% de participación fue aportado por colaboradores del área de operaciones con 7 respuestas, seguido por colaboradores de la mesa de ayuda con 6 respuestas, y luego los demás procesos aportaron entre 1 y 4 respuestas, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 8. Participación por área o proceso dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

4.1. RESULTADOS OBTENIDOS POR COMPONENTES

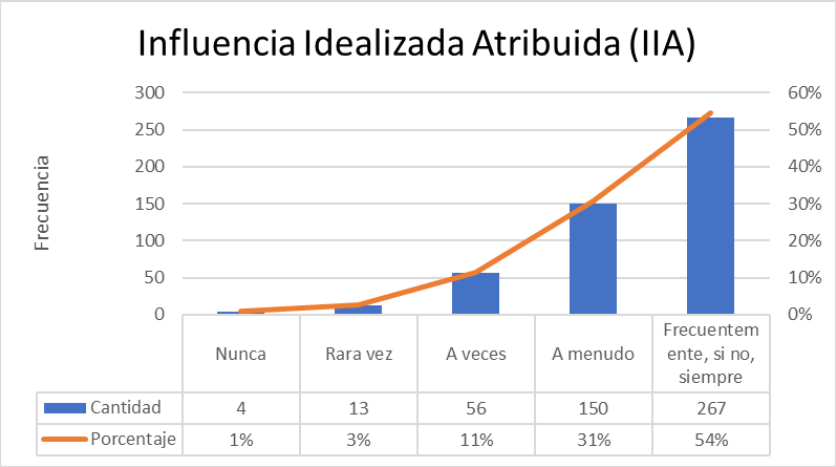
De los 70 formularios totalmente diligenciados, se lograron obtener los siguientes resultados que se describen inicialmente por cada uno de los nueve componentes que propone el modelo de rango total de Avolio y Bass (1991). Luego se describen los resultados obtenidos en la identificación de los tres componentes adicionales propuestos en la adaptación de Vega y Zavala (2004) y posteriormente se muestran los estilos de liderazgo identificados en el equipo directivo estudiado.

4.1.1. Identificación de los componentes del liderazgo transformacional

a. Influencia Idealizada Atribuida (IIA)

Este componente se identifica con la respuesta de siete afirmaciones (ver tabla 24). El análisis de la frecuencia estadística arroja el siguiente resultado.

Ilustración 9. Resultados identificación componente Influencia Idealizada Atribuida (IIA)



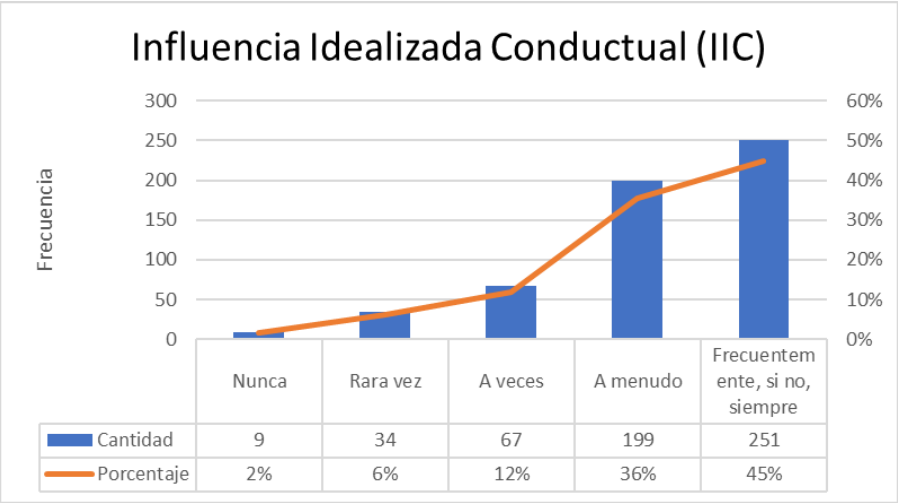
Fuente: Elaboración propia

El 85% de las respuestas obtenidas permiten identificar este componente “frecuentemente, o casi siempre”, y “a menudo” en los directivos de la organización, por lo que se percibe a los líderes como seguros y enfocados en la ética y los ideales.

b. Influencia Idealizada conductual (IIC)

Este componente se identifica con la respuesta de ocho afirmaciones; los resultados son los siguientes.

Ilustración 10. Resultados identificación componente Influencia Idealizada Conductual (IIC)



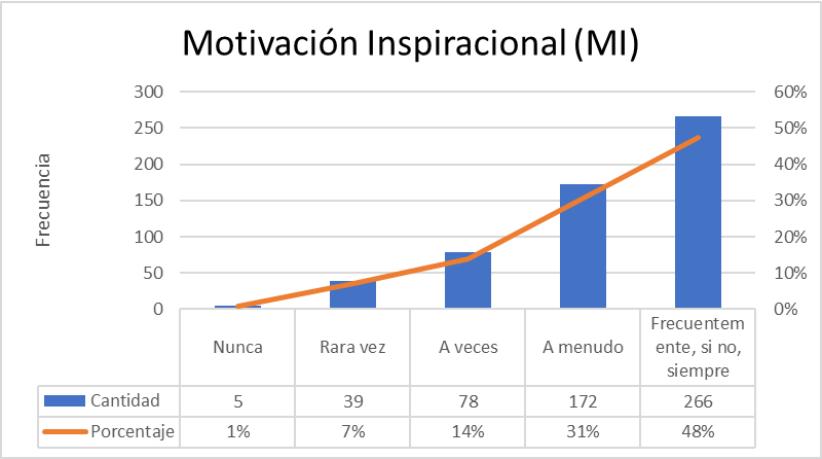
Fuente: Elaboración propia

El 81% de las respuestas establecen que “frecuentemente, o casi siempre”, y “a menudo” se encuentra este componente dentro del liderazgo de los directivos de la cooperativa, por lo que identifican acciones carismáticas en el actuar de los líderes centrados en creencias y valores.

c. Motivación Inspiracional (MI)

Por medio de las ocho afirmaciones que componen este ítem en el cuestionario adaptado por Vega y Zavala (2004), los colaboradores de la cooperativa exponen en el 48% de las respuestas que logran identificar “frecuentemente, o casi siempre” una motivación optimista en su líder; así mismo, el 31% de las respuestas identifican que se presenta “a menudo”, y el 14% de las respuestas lo identifican “a veces”; finalmente, el 8% restante lo identifican “rara vez” o “nunca”.

Ilustración 11. Resultados identificación componente Motivación inspiracional (MI)

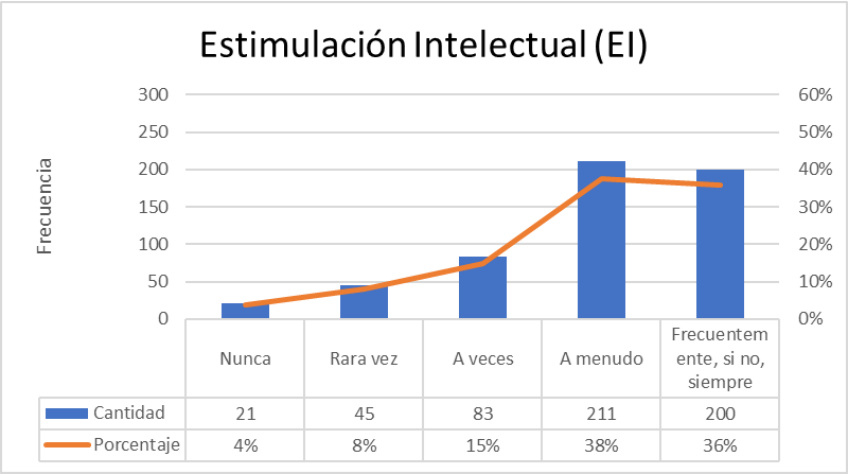


Fuente: Elaboración propia

d. Estimulación Intelectual (EI)

Este componente se identifica con la respuesta de ocho afirmaciones; el análisis de la frecuencia arroja el siguiente resultado.

Ilustración 12. Resultados identificación componente Estimulación Intelectual (EI)



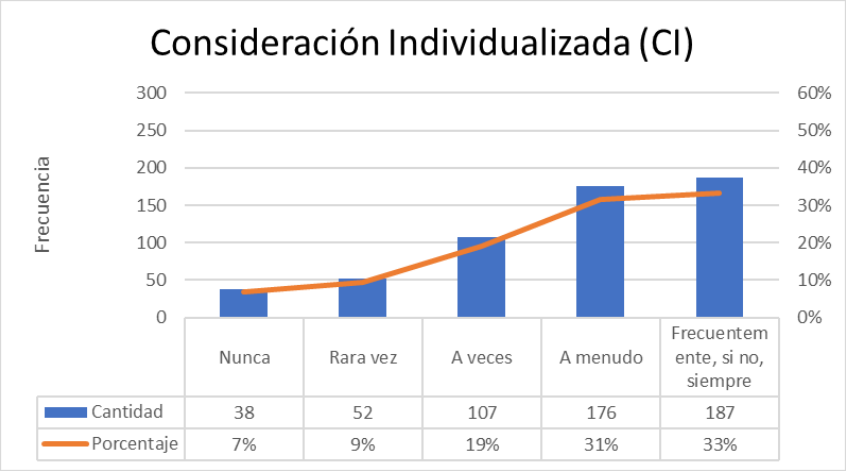
Fuente: Elaboración propia

El 74% de las respuestas obtenidas exponen que los líderes estimulan intelectualmente a los colaboradores “frecuentemente, o casi siempre” y “a menudo”, mientras que el 15% de las respuestas consideran que “algunas veces”, el restante 12% que “rara vez” o “nunca”.

e. Consideración Individualizada (CI)

De acuerdo con las respuestas obtenidas de las ocho afirmaciones correspondientes, el 64% de las respuestas manifiestan que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” los líderes de la organización los apoyan y prestan atención a sus necesidades como individuos; por otro lado, el 19% de las respuestas exponen que “a veces”, mientras que el restante 16% consideran que “rara vez” y “nunca” son considerados individualmente.

Ilustración 13. Resultados identificación componente Consideración Individualizada (CI)



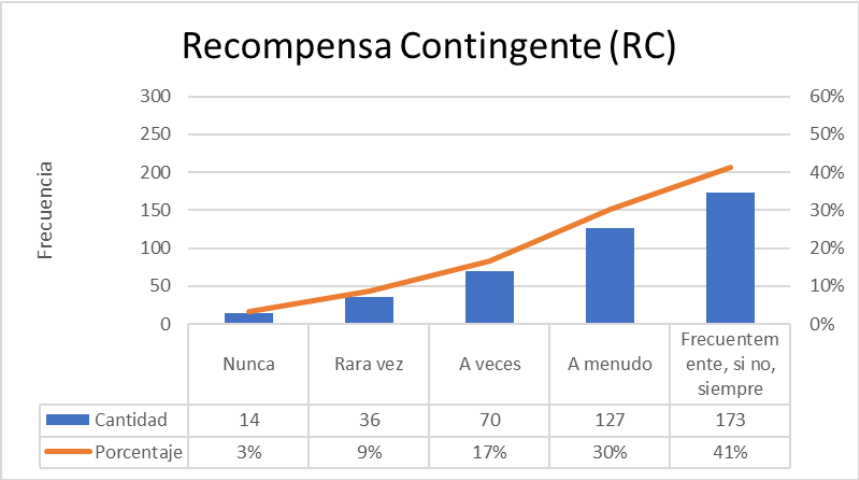
Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Identificación de los componentes del liderazgo transaccional

a. Recompensa Contingente (RC)

El primer componente del liderazgo transaccional es identificado con la respuesta de seis afirmaciones; el análisis arroja el siguiente resultado.

Ilustración 14. Resultados identificación componente Recompensa Contingente (RC)



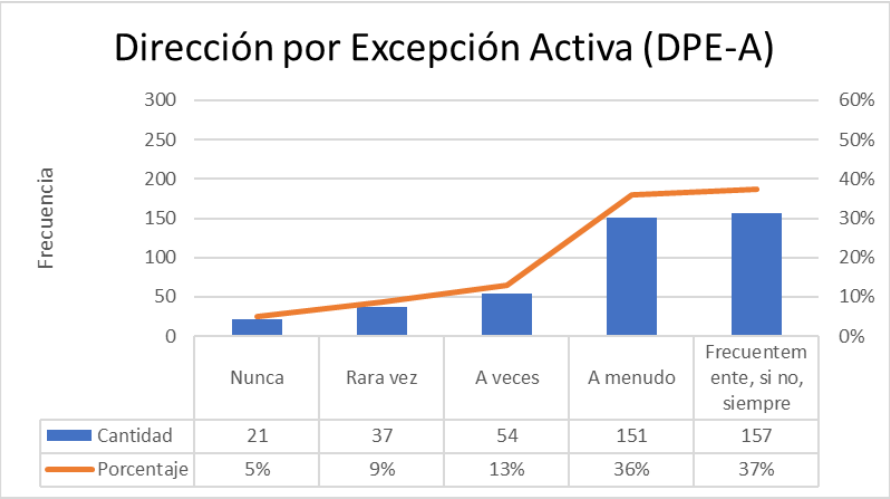
Fuente: Elaboración propia

De las 70 respuestas obtenidas, un 71% percibe que “frecuentemente, o casi siempre” y “a menudo” los directivos de la cooperativa muestran las características de un líder que ofrece recompensas supeditadas al cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el 17% de las respuestas percibe que los lideres “a veces” tienen las características de este tipo de liderazgo. El restante 12% manifiesta que “rara vez” y “nunca” perciben estos comportamientos.

b. Administración por Excepción Activa (AEA)

Referente a esta variable obtenida con los resultados de seis afirmaciones, se evidencia que el 73% de las respuestas perciben que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” logran identificar una vigilancia activa de su líder para el cumplimiento de metas. Por otro lado, el 13% manifiesta percibirlo “a veces”, y el 14% restante manifiesta evidenciarlo “rara vez” o “nunca”.

Ilustración 15. Resultados identificación componente Dirección por Excepción Activa (DPE-A)

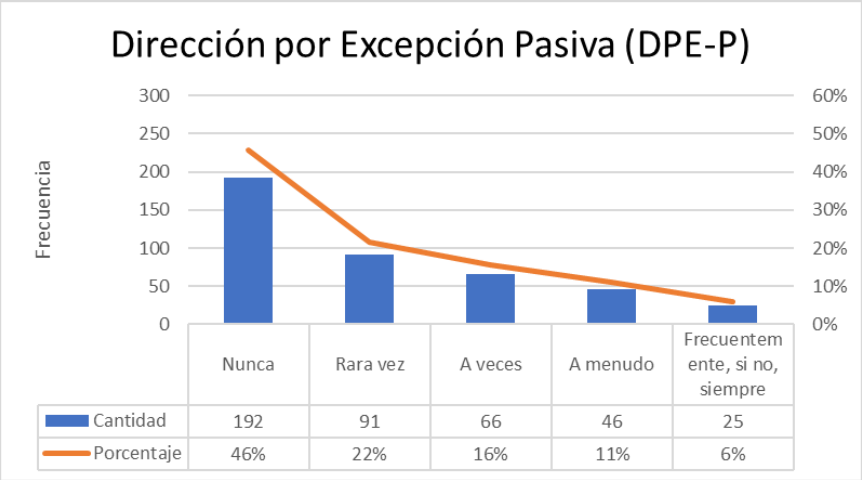


Fuente: Elaboración propia

c. Administración por excepción Pasiva (AEP)

Este componente se identifica con la respuesta de seis afirmaciones, donde se identifican los siguientes resultados:

Ilustración 16. Resultados identificación componente Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P)



Fuente: Elaboración propia

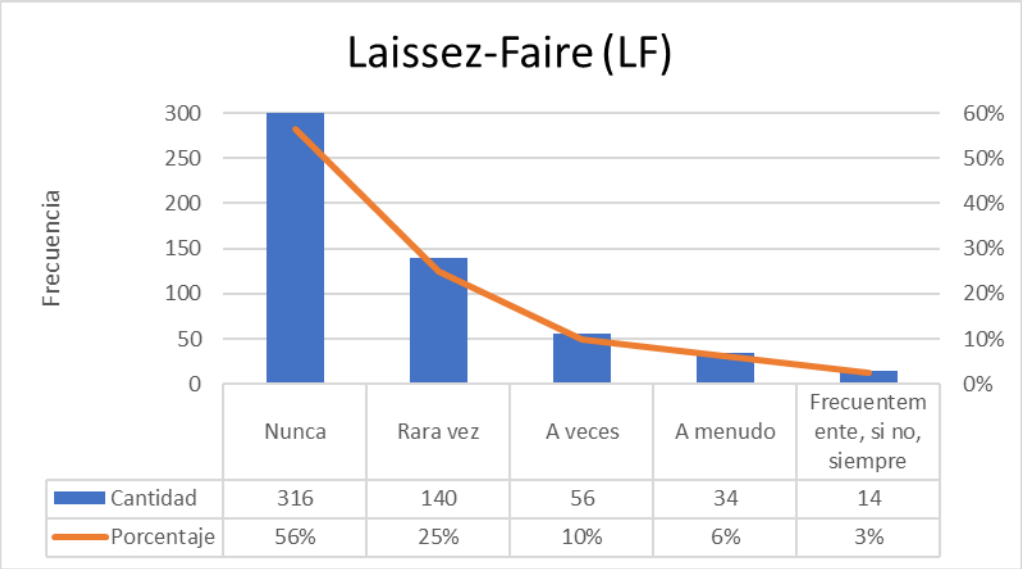
Tomando como referencia los correspondientes ítems del cuestionario, se evidencian resultados

inversos a los componentes anteriores, ya que tan solo un 17 % de las respuestas muestran este comportamiento en los líderes de la organización como “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo”, mientras que el 68% de las respuestas muestran que “nunca” o “rara vez” identifican este comportamiento.

4.1.3. Identificación del factor Laissez-Faire (LF)

El tercer estilo de liderazgo del modelo de rango total expuesto por Avolio y Bass (1991) representa la antítesis del liderazgo, o, en otras palabras, la no manifestación de los estilos de liderazgo anteriores. Como se ha expuesto anteriormente, si bien este estilo no tiene componentes, sí se identifica mediante las afirmaciones 5, 7, 28, 33, 54, 66, 75 y 78. Los resultados del análisis estadístico es el siguiente:

Ilustración 17. Resultados identificación del factor Laissez-Faire (LF)



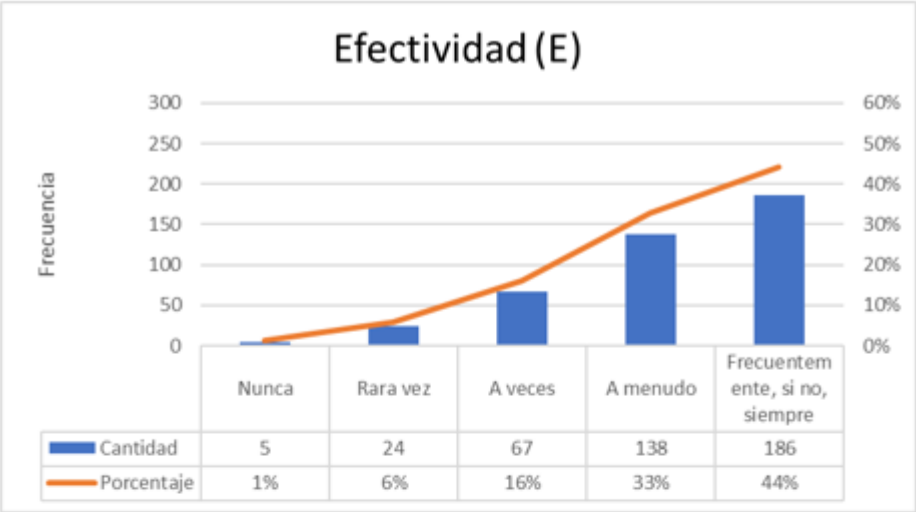
Fuente: Elaboración propia

El 9% de las respuestas exponen que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” los líderes de la organización tienen una forma de liderazgo pasiva, sin ejercer intercambios con sus seguidores. Por el contrario, el 81% de las respuestas manifiestan “nunca” o “rara vez” percibir este comportamiento en los directivos de la cooperativa.

4.1.4. Identificación de las variables adicionales de la adaptación del MLQ

Como se mencionó anteriormente, la adaptación de la herramienta MLQ por parte de Vega y Zavala (2004) contempla tres variables adicionales consideradas como consecuencias organizacionales del liderazgo, las cuales son identificadas con cinco afirmaciones cada una. Respecto a la efectividad (E) se evidencia que el 77% de las respuestas señalan que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” su líder es efectivo y puede obtener los mejores resultados. En la misma medida, el 77% de las respuestas percibe que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” el líder a cargo aumenta el deseo y la capacidad hacia la culminación de la tarea asignada (esfuerzo extra), y, finalmente, el 83% de las respuestas manifiestan que “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” identifican una respuesta satisfactoria a sus expectativas y necesidades (satisfacción).

Ilustración 18. Resultados identificación de las variables adicionales de la adaptación del MLQ



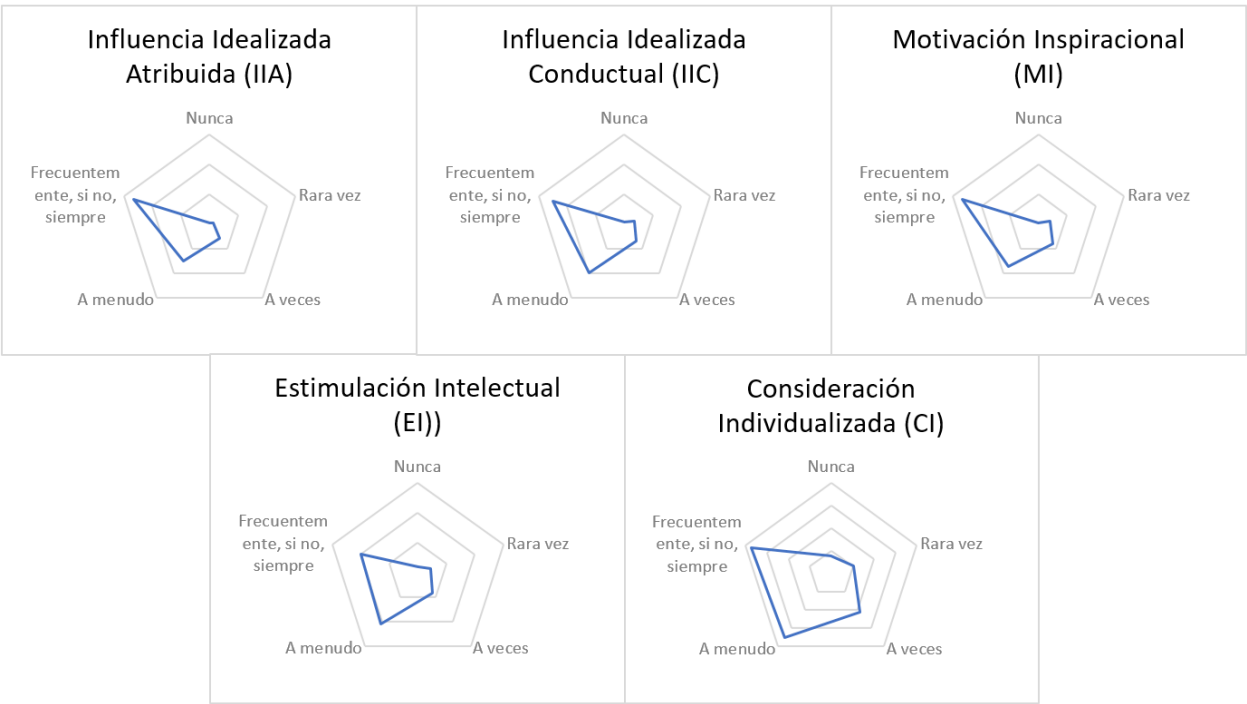
Fuente: Elaboración propia

4.2. RESULTADOS OBTENIDOS POR ESTILO DE LIDERAZGO

4.2.1. Estilo de liderazgo transformacional

De acuerdo con las 2730 respuestas obtenidas de los 70 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Cooptelvi, para 39 de las 82 afirmaciones del cuestionario, y la respectiva identificación de cada uno de los cinco componentes (influencia idealizada atribuida —7 afirmaciones—, influencia idealizada conductual —8 afirmaciones—, motivación inspiracional —8 afirmaciones—, estimulación intelectual —8 afirmaciones— y consideración individualizada —8 afirmaciones—), tomando como referente teórico el modelo de rango total de Avolio y Bass (1991) y la adaptación del instrumento MLQ por parte de Vega y Zavala (2004), se evidencian los siguientes resultados.

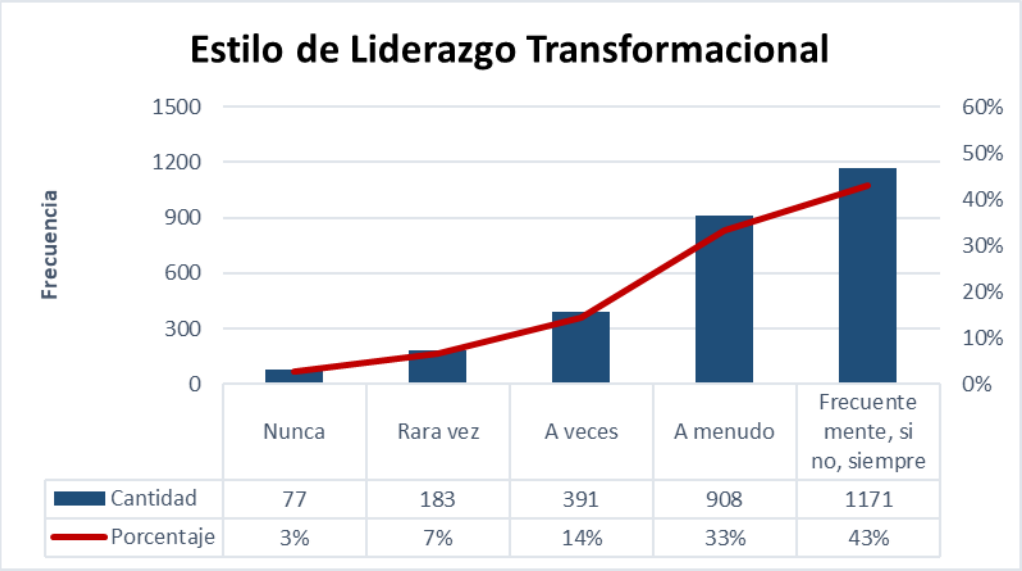
Ilustración 19. Consolidado resultados componentes del estilo de liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

Se identifica en el 76% de las 2730 respuestas dadas por los liderados, que el equipo directivo “frecuentemente, o casi siempre” (1171 respuestas) y “a menudo” (908 respuestas) demuestran un estilo de liderazgo transformacional. Adicionalmente, el 14 % consideran que “a veces” se logra identificar este tipo de liderazgo (391 respuestas), a diferencia del 10 % de las respuestas que identifica este tipo de liderazgo “rara vez” o “nunca” (260 respuestas).

Ilustración 20. Resultados obtenidos estilo de liderazgo transformacional

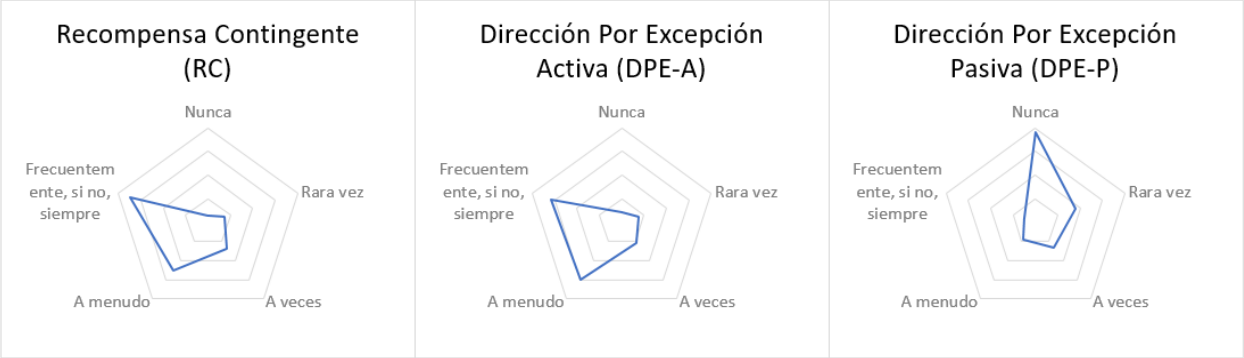


Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Estilo de liderazgo transaccional

Teniendo en cuenta las 1260 respuestas obtenidas de los 70 colaboradores de la organización a las 18 afirmaciones de cuestionario que identifican los tres componentes del estilo de liderazgo transaccional (recompensa contingente, dirección por excepción activa y pasiva, cada una con seis afirmaciones), se presentan los siguientes resultados:

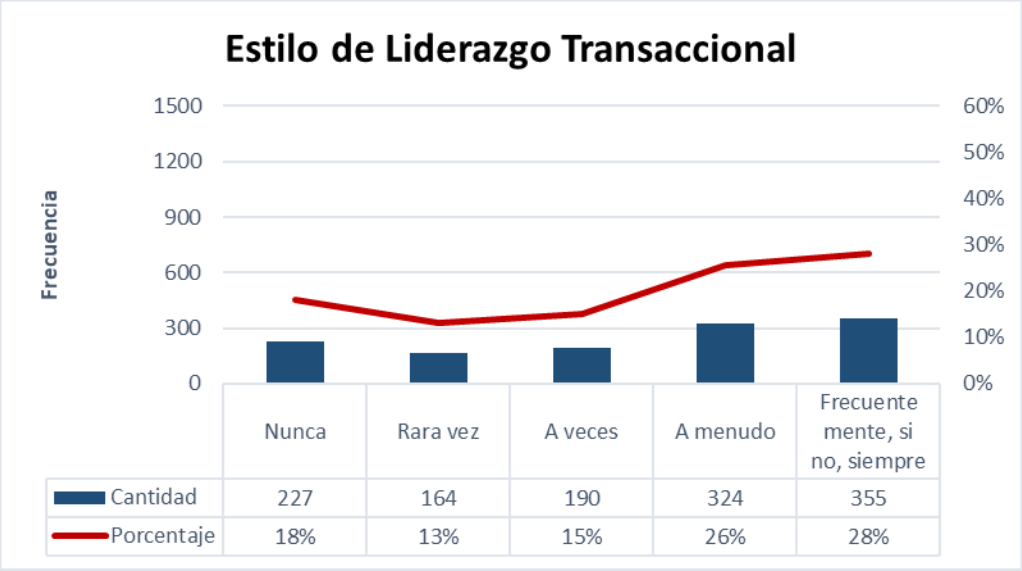
Ilustración 21. Consolidado resultados componentes del estilo de liderazgo transaccional



Fuente: Elaboración propia

En una menor proporción que el anterior estilo, el liderazgo transaccional se percibe "frecuentemente, si no, siempre" y "a menudo" en el 54% de las respuestas que evaluaron a los directivos de Cooptelvi (355 y 324 respuestas respectivamente); el 15 % de las respuestas manifiestan que "a veces" se logra identificar este tipo de liderazgo (190 respuestas); en contraste con ello, el 31 % de las respuestas afirma evidenciarlo "rara vez" o "nunca" (391 respuestas).

Ilustración 22. Resultados obtenidos estilo de liderazgo transaccional



Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Estilo laissez-faire

Teniendo en cuenta las 560 respuestas recibidas, de los 70 colaboradores de la cooperativa, en las ocho afirmaciones del cuestionario correspondientes a este estilo, el 3% de las respuestas manifiestan que “frecuentemente, sino, siempre” evidencian comportamientos relacionadas con el no liderazgo (14 respuestas); por su parte, este estilo de liderazgo pasivo es percibido en el 6% de las respuestas como “a menudo” (34 respuestas), el 10% “a veces” (56 respuestas), el 35% “rara vez” (140 respuestas), y finalmente, el 56% (316 respuestas) “nunca” identifican este estilo de liderazgo pasivo (ver resultados en ilustración 17).

4.3. DISCUSIÓN

4.3.1. Resultados del estudio desde diferentes enfoques

Teniendo en cuenta que el 76% de las respuestas de los colaboradores de la cooperativa Cooptelvi identifican frecuentemente y a menudo las características de un liderazgo transformacional en los directivos de la organización, se puede decir, a la luz de la teoría del rango total, que los líderes estimulan e inspiran a sus colaboradores a lograr resultados extraordinarios; además, son catalizadores del crecimiento y promueven el entrenamiento en su liderazgo futuro (Bass & Riggio, 2006). Dicho de otra manera, los líderes evaluados se preocupan por mejorar el desempeño de los seguidores y desarrollarlos a su máximo potencial (Avolio & Bass, 1991).

Por otro lado, ampliando el alcance de comprensión del estilo de liderazgo de los miembros del equipo directivo de Cooptelvi desde otra perspectiva de estudio del liderazgo transformacional, Bennis y Nanus (2012) mencionan que los líderes transformacionales implementan cuatro estrategias que son comunes al momento de transformar sus organizaciones. En primer lugar tienen una visión clara del futuro de la organización (en este caso, de la cooperativa) y se encargan de presentarla como atractiva y realista, pero a su vez, como beneficiosa y comprensible para todos, logrando así que los colaboradores se comprometan con esa visión; esta primera estrategia planteada por Bennis y Nanus es comparable con la motivación inspiracional (MI) del modelo del rango total (Avolio & Bass, 1991), el cual fue identificado en el 79% de las respuestas

“frecuentemente, sino, siempre” y “a menudo”. En segundo lugar, son arquitectos sociales dentro de la empresa, lo que se traduce en la capacidad de movilizar a las personas para que adopten una nueva identidad de grupo o incluso una nueva filosofía, lo que es compatible con el factor de influencia idealizada conductual (IIC) del modelo de Avolio y Bass, reconocido “frecuentemente” y “a menudo” en el 81% de las respuestas. En tercer lugar, son predecibles y confiables, lo que los convierte en generadores de confianza con sus colaboradores sin eliminar completamente el grado de incertidumbre, lo que se asimila al factor de influencia idealizada atribuida (IIA), identificada en el 85% de las respuestas como “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo”. Finalmente, al ser identificados como líderes transformacionales desde la posición de Bennis y Nanus, son conscientes de sus propias capacidades, por lo que enfatizan en las fortalezas y no en las debilidades propias y de sus colaboradores; esta última estrategia no es claramente comparable con algún factor del modelo de Avolio y Bass.

Un tercer enfoque desde el cual, según Northouse (2019), se ha estudiado el liderazgo transformacional de manera insistente y cuidadosa, es la de Kouzes y Posner (2017), investigaciones que han sido plasmadas en el libro *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. Desde la perspectiva de los autores, al ser identificados como líderes transformacionales, los directivos de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi podrían utilizar cinco practicas fundamentales para lograr la transformación de su organización. En primer lugar, modelan el camino, es decir, son ejemplares al mostrar con claridad los valores y la filosofía, cumpliendo con las promesas y compromisos adquiridos; además afirman los valores comunes dentro de la organización, lo que es comparable con la influencia idealizada atribuida (IIA) del modelo de rango total de Avolio y Bass (1991), e igualmente comparable con la tercer estrategia planteada por Bennis y Nanus (2012). En segundo lugar, inspiran una visión compartida que es convincente y guía el comportamiento de las personas, lo que es similar a la motivación inspiracional (MI) del rango total de Avolio y Bass, y a la primera estrategia planteada por Bennis y Nanus. La tercera practica que utilizan los líderes transformacionales, de acuerdo con Kouzes y Posner (2017), es el desafiar el proceso, lo que lleva a los colaboradores a innovar, crecer y mejorar, lo que es comparable con el factor de estimulación intelectual (EI) del modelo de Avolio y Bass, pero no se identifica similitud con alguna estrategia del modelo de Bennis y Nanus. Como cuarta práctica, los líderes transformacionales permiten que otros actúen, lo que se traduce en ser

generadores de confianza, promoviendo la colaboración, el trabajo en equipo y la cooperación, lo que podría ser comparable con el factor laissez faire (LF) del modelo del rango total, algo negativo desde esta teoría al considerar que la ausencia del liderazgo es la menos efectiva; sin embargo, esta práctica no es claramente compatible con alguna estrategia del modelo de Bennis y Nanus. Finalmente, la quinta practica que es implementada por los líderes transformacionales es animar el corazón, lo que se logra mediante la atención a las necesidades de los colaboradores (compatible con la consideración individualizada –CI– del modelo de rango total) y con el elogio y las recompensas por el trabajo bien hecho, esta última comparable con el estilo de liderazgo transaccional del rango total.

Finalmente, se debe adicionar que, desde la perspectiva de Vega y Zavala (2004), existen tres consecuencias organizacionales de un liderazgo efectivo, que fueron evaluadas dentro de la adaptación realizada a la herramienta MLQ. En primer lugar, el grupo evaluador establece a través de las respuestas dadas, que los líderes son efectivos en su gestión, ya que consideran que son bien representados ante los superiores, y además identifican adecuadamente las necesidades de la organización y las nuevas formas de motivar al grupo. En segundo lugar, se establece que los lideres motivan a los colaboradores a realizar esfuerzos extra, gracias a su influencia y motivación. Y, finalmente, se encuentra satisfacción con su líder, al considerar que los directivos cumplen con las expectativas que se tiene de ellos. Las tres variables mencionadas, efectividad (E), esfuerzo extra (EE) y satisfacción (S), no se encuentran dentro de la teoría base del rango total de Avolio y Bass (1991).

4.3.2. Resultados del estudio comparados con otras investigaciones

Como se mencionó en capítulos anteriores, los estudios sobre los estilos de liderazgo en empresas del sector cooperativo en el país son escasos. En Latinoamérica se han realizado investigaciones académicas como la de Galarza y sus colegas (2017), en la que se identificaron los estilos de liderazgo de los gerentes de las cooperativa de ahorro y crédito de la provincia de Pichincha, en Ecuador, y se compararon con las estructuras organizacionales de las empresas que dirigían, tomando como base el MLQ del modelo del rango total. En este estudio se concluyó que los estilos de liderazgo identificados en los directivos hombres se inclinaban hacia el estilo transformacional y el transaccional; sin embargo, en las mujeres se identificó mayormente el laissez faire. En este

estudio también se concluyó que, al existir una estructura organizacional mejor definida, se manifiesta en mayor medida el liderazgo laissez faire. Esta misma autora realizó estudios posteriores sobre liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador (Galarza, 2019a, 2019b), pero utilizando teorías diferentes al modelo de rango total de Avolio y Bass. Allí identificó que los gerentes de las seis cooperativas ecuatorianas de ahorro y crédito, con activos superiores a 20 millones de dólares y con buenos y excelentes niveles de solvencia y rentabilidad, presentan un estilo de liderazgo directivo, es decir que dan instrucciones precisas a sus colaboradores sobre el qué, el cómo y el cuándo se espera de ellos; así mismo la dimensión mayormente identificada es la del líder carismático orientado al trabajo en equipo, con sólidos principios morales, creando lazos emocionales y motivando a los miembros del equipos a cumplir con la metas propuestas. Al comparar los resultados del estudio de Galarza del año 2017, con el presente estudio, se puede afirmar que Cooptelvi, al contar con una estructura organizacional bien definida, la tendencia debería inclinarse hacia un estilo de liderazgo laissez faire; no obstante, los resultados muestran que en el 81% de las respuestas “rara vez” o “nunca” se evidencian este tipo de comportamientos, por lo que no coinciden los resultados del estudio de Galarza con los de la presente investigación. Frente a uno de los estudios de Galarza del año 2019, donde también se estudiaron a los gerentes de seis grandes cooperativas, se pueden asimilar las características del grupo estudiado, y las especificidades de la gestión al tener en cuenta que el objetivo principal no es maximizar la utilidad sino generar beneficios financieros a sus asociados (Galarza, 2019b, p. 3), y, si bien las teorías utilizadas no son las mismas, las características de un líder directivo son similares a las de un líder transaccional que mantiene una vigilancia constante al cumplimiento de metas y establece claramente los objetivos y las formas de cumplirlo; por otro lado, con una dimensión carismática orientada al trabajo en equipo y con sólidos principios morales, son semejantes a la influencia idealizada y a la motivación inspiracional del modelo del rango total utilizado en el presente estudio. En conclusión, algunas características son coincidentes, pero, al usar teorías distintas, no es posible hacer una comparación objetiva entre ambas investigaciones.

En Colombia, utilizando la teoría del rango total, trabajos como los de Barbosa-Ramírez (2015) realizados con 680 colaboradores de una universidad privada demostraron que el estilo de liderazgo tiene relación positiva con el desempeño en los trabadores; además, se identificó que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional son los predominantes en los líderes de esa

universidad estudiada. Estas investigaciones sobre los estilos de liderazgo en las universidades también han sido utilizadas para analizar el comportamiento de los profesores al momento de relacionarse con sus alumnos, un fenómeno conocido en la literatura como el liderazgo académico. Los estudios de Guarín (2014) y de Ramos-Suárez (2020), que fueron realizados en la Universidad Nacional de Colombia, en las sedes Medellín y Bogotá respectivamente, coincidieron en que el estilo de liderazgo transformacional es percibido por sus liderados en mayor medida, seguido por el transaccional y en menor proporción el laissez faire o ausencia de liderazgo. Resultados que coinciden con los del presente estudio, a pesar de realizarse en sectores diferentes.

En el sector productivo, a partir de la aplicación del MLQ 5X de la teoría del rango total, se identificó que los supervisores de ventas de una compañía del sector *retail* en Colombia demuestran mayoritariamente comportamientos de un estilo de liderazgo transaccional, donde el factor predominante en las respuestas obtenidas es la recompensa contingente (RC), y en una menor proporción se identificó el estilo de liderazgo transformacional, donde sobresale el factor de motivación inspiracional (MI), y finalmente el factor laissez faire con una baja participación (Ahumada, 2017). Las conclusiones de ese estudio fueron generadas a partir de la misma teoría de la presente investigación; sin embargo, los resultados finales son diferentes. Las diferencias en los resultados podrían deberse a que las áreas de ventas en el sector *retail* pueden requerir de un estilo de liderazgo de tipo transaccional que aclare las recompensas por el cumplimiento de las metas y objetivos, mientras que el papel de los equipos directivos en entidades sin ánimo de lucro como las cooperativas exige unas cualidades diferentes, que no solo se enfoquen en el cumplimiento de metas, sino que, además, lleven a la organización a una trasformación y mejora continua, por ejemplo, motivando a sus colaboradores, compartiendo victorias e invitándolos a contribuir en el desempeño de la organización, lo que, de acuerdo con Wiltshire, Malhotra y Axelsen (2018), es la clave del liderazgo transformacional en la entidades sin ánimo de lucro. Estos autores también coinciden con Northouse (2019) en que el trabajo de Kouzes y Posner (2017) es de los más conocidos frente al avance de la teoría del liderazgo transformacional; sin embargo, sostienen que este el estilo de liderazgo no es una lista de trucos que se puedan encender o apagar a voluntad, sino que deben ser actitudes personales reales y genuinas para que adquieran la capacidad de transformación (Wiltshire et al., 2018, p. 12).

4.3.3. Sobre la importancia de los estilos de liderazgo

Entender el estilo de liderazgo de los directivos permite en gran medida comprender el funcionamiento y el desempeño de la empresa misma. Teniendo en cuenta la teoría de los escalafones superiores, Hambrick y Mason (1984) sostienen que, para entender el hacer de las organizaciones, siempre se deben considerar los sesgos y las disposiciones de sus actores principales, refiriéndose a sus altos directivos. En el presente estudio se analizaron los comportamientos de los directivos de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, lo que, de acuerdo a la teoría del rango total (Avolio & Bass, 1991), permitió encontrar características del comportamiento de dicho equipo directivo que fueron detalladas en el capítulo anterior.

Para Hambrick y Mason (1984), las características de los directivos podrían explicar en gran medida los resultados organizacionales; los autores sostienen que dicho resultados son dependientes de las cogniciones, capacidades e interacciones colectivas entre el equipo directivo que toma las decisiones en la organización. Análisis que han sido comprobados en varios estudios que fueron citados en la revisión y actualización de la teoría de los escalafones superiores, realizada por Hambrick en el año 2007. Por ejemplo, Bantel y Jackson (1989) estudiaron la relación entre la composición social de los equipos de alta dirección de 199 bancos, y su relación con la innovación en estas organizaciones. Lograron evidenciar que los bancos más innovadores son administrados por equipos directivos con mayor grado de educación. Así mismo, Simons y sus colegas, en un estudio realizado en 57 empresas, mostraron que la diversidad relacionada con el trabajo (experiencia, antigüedad, nivel educativo), y el grado de debate de los equipos directivos, estaba relacionado positivamente con el rendimiento financiero de las compañías (Simons et al., 1999). Por otro lado, Carpenter y Fredrickson (2001) evidenciaron que las posturas estratégicas de las empresas industriales en los Estados Unidos se relacionan positivamente con la experiencia y la heterogeneidad educativa y de tenencia de los directivos, donde la heterogeneidad de tenencia se entendía como como el tiempo en que los altos directivos de una empresa han estado dentro de la organización o dentro de la industria.

En la misma vía, Finkelstein y sus colegas (2009) mencionan en su libro *Strategic Leadership* que, si bien la estrategia de las organizaciones en muchos casos obedece a la imitación, o a la toma de

decisiones cuidadosa y objetiva, o simplemente a la inercia del mercado en el que se encuentran, gran cantidad de investigaciones han mostrado que la estrategia y las decisiones importantes dentro de la organización son tomadas por personas que finalmente actúan sobre la base de sus experiencias, sus características intrínsecas y su idiosincrasia. En palabras de estos autores, "si queremos entender la estrategia, debemos entender a los estrategas" (Finkelstein et al., 2009, p. 17).

Por otro lado, un estudio reciente realizado por Messabia y colegas (2022), que tenía como fin comprender los factores de éxito en las cooperativa de ahorro y crédito, a través de las dimensiones gerenciales y los estilos de gobierno, concluyó que el éxito de la cooperativa estaba relacionado a factores como la gestión eficaz y un sistema de toma de decisiones eficiente. Si se tiene en cuenta el caso de Cooptelvi, se puede mencionar que se encuentra en el camino correcto al tener una estructura organizacional bien definida, con un sistema de toma de decisiones eficiente, al tener establecidos comités especializados para las decisiones importantes, donde se encuentra una participación activa de todos los miembros del equipo directivo. Así mismo, el estudio de Messabia y colegas (2022) también permitió concluir que el éxito de la organización estudiada se relacionaba con los atributos, el liderazgo y el compromiso de los directivos a cargo, lo que va en la misma vía de los objetivos del liderazgo transformacional aplicado en la cooperativa Cooptelvi, si se tiene presente que la motivación y el compromiso no solamente es percibido por lo colaboradores, sino por los mismos directivos que también participaron de la encuesta, adicionando que cinco de los seis miembros del equipo directivo se han mantenido en su posición durante los últimos cinco años. Es de resaltar también que los directivos de Cooptelvi cuentan con atributos destacables, entre ellos experiencia entre 10 y 30 años en varios sectores de la economía colombiana, con estudios de posgrado, y con conocimientos sólidos del sector financiero y solidario. Lo anterior coincide con los resultados del estudio de Messabia y su equipo (2022), quienes afirman que el éxito de la organización se encuentra relacionada con los atributos, el liderazgo y el compromiso de sus directivos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que es de gran relevancia el estudio de los directivos de una organización, y en particular sus formas o estilos de liderazgo, ya que estos pueden ser determinantes para comprender algunas de las razones del éxito o fracaso de las

organizaciones. Esta premisa fue fundamental en la presente investigación.

4.3.4. Críticas y limitaciones

El modelo seleccionado para identificar e interpretar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito del presente estudio, fue el modelo planteado por Avolio y Bass, conocido como Rango Total. Este modelo ha sido estudiado por diferentes autores e incluso su instrumento de medición, el MLQ, ha sido evaluado y modificado en distintas oportunidades (Tabla 21). Como se mencionó anteriormente, se utilizó esta teoría al cumplir en mayor medida los criterios de selección: investigación científica de respaldo, mayor cantidad de variables evaluadas y evidencia que la relacionara con resultados organizacionales positivos.

No obstante lo anterior, no solamente esta teoría, sino el mismo fenómeno del liderazgo ha sido cuestionado por diferentes autores, y resulta necesario exponer estas críticas como parte integral del marco investigativo del presente estudio.

4.3.4.1. Críticas y limitaciones del fenómeno de liderazgo

Si bien los miembros de los equipos directivos son importantes en la toma de decisiones y en el rumbo de la empresa (Hambrick & Mason, 1984), no pueden ser concebidos como las únicas personas de importancia en la vida organizacional. De acuerdo con Finkelstein (2009), estudiar a los ejecutivos organizacionales es relevante para el desarrollo de una teoría de liderazgo debido a la importancia que tienen sus decisiones y a la influencia que tienen sobre ellas sus limitaciones y sesgos, entre otros factores. Este mismo autor afirma, sin embargo, que no se puede dar por sentado que todas las iniciativas estratégicas se generan en los directivos de la organización, pues en muchas ocasiones dichas iniciativas pueden surgir en los niveles tácticos y operativos de la estructura organizacional. Lo que sí hay que reconocer es que lo habitual es que la puesta en práctica y la continuidad de las iniciativas depende de la determinación de los altos mandos. En consecuencia, las acciones estratégicas no siempre surgen de los directivos, pero estos sí tienen una influencia fundamental en el rumbo de la estrategia organizacional.

Por otro lado, autores como Tourish (2013) señalan que en las escuelas de negocios actuales al liderazgo no se le ha dado la relevancia necesaria y es enseñado de manera simplista, mediante la enseñanza de modelos heroicos que legitiman la concentración del poder y que pueden conducir al incremento del autoritarismo en las organizaciones.

4.3.4.2. Críticas y limitaciones del modelo de Rango Total

Muchas de las críticas al liderazgo se han enfocado específicamente en el liderazgo transformacional, al ser una de las teorías más estudiadas en los últimos años (Díaz-Sáenz, 2011). Tourish (2013), en su libro *The dark side of transformational leadership*, plantea varias observaciones críticas al liderazgo transformacional. El autor menciona que este estilo de liderazgo puede promover el narcisismo, la megalomanía y la mala toma de decisiones, pues se produce un cierre cognitivo por parte de los seguidores que legitiman o pasan por alto los errores cometidos por los líderes. Desde el punto de vista de Tourish (2013), la megalomanía en este tipo de líderes puede ser habitual y conduce a una mayor necesidad de poder, lo que finalmente se traduce en una mayor concentración de las decisiones.

Si bien la popularidad del liderazgo transformacional ha generado que más estudiosos del fenómeno se acerquen a él, e incluso es considerado como la idea individual más estudiada y debatida dentro del campo del liderazgo durante los últimos años (Díaz-Sáenz, 2011), también ha habido un aumento frenético en la producción académica sin que haya una evaluación del concepto original y sin que haya un examen riguroso de las debilidades que puede tener el modelo. Ello no ha sido un obstáculo para que el liderazgo transformacional sea promovido por los mismos líderes, ya que resulta atractivo debido a la autoimagen que promueve del líder como un visionario carismático, fuente de sabiduría y tomador de las decisiones importantes en la organización (Tourish, 2013). Para diferentes autores, es necesario complementar las teorías del liderazgo con atributos como la perspicacia (Trivedy, 2019) o la gestión del liderazgo por valores (Norlin, 2021).

El estudio de los estilos de liderazgo, como se realiza en el modelo del rango total de Avolio y Bass (1991) usado en la presente investigación, también ha recibido críticas de diferentes autores, como Braun y sus colegas (2019), que mencionan que dichos estilos de liderazgo, tomados como

tendencias conductuales al momento de ejercer el liderazgo, no son más que la contextualización de cuestionarios comunes de personalidad. Es decir, se toma un cuestionario de personalidad para reflejar los comportamientos de líder, pero se le agrega a cada afirmación la frase “como líder”. Apoyando este planteamiento, autores como Vries (2012) también han indicado que la evidencia empírica ha demostrado que, al igual que los rasgos de personalidad, los estilos de liderazgo pueden ser permanentes a lo largo del tiempo; además, que existen relaciones estrechas entre los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo, por ejemplo el liderazgo carismático se compara con la versión contextualizada al liderazgo de la extroversión; así mismo, el liderazgo ético puede considerarse la contextualización al liderazgo de la honestidad o la humildad. Poor su parte, un estilo de liderazgo de apoyo se relaciona con el rasgo de la personalidad de la amabilidad, la paciencia o la tolerancia, en tanto que el liderazgo orientado a la tarea se relaciona con la conciencia, con la disciplina y el perfeccionismo como rasgo de la personalidad.

4.3.4.3. Críticas y limitaciones del cuestionario MLQ

Para Einola y Alvesson (2021), la realidad social compleja, ambigua y fluctuantes es poco medible, al menos de la manera sencilla que se asume en los resultados de los cuestionarios. Existen problemas no estudiados en los cuestionarios de liderazgo y de trabajo en equipo, ya que se encuentran medidas ambiguas, irrelevantes y poco confiables.

Una de las mayores críticas realizadas a este tipo de modelos, que se basan en encuestas o formularios, es que diferentes preguntas no funcionan de igual modo para diferentes encuestados. Incluso conceptos básicos como líder, equipo y bienestar, son ambiguos y aunque, aparenten ser fáciles de entender, no lo son. Lo anterior, por la misma naturaleza ambigua y contextual del fenómeno del liderazgo. Otra crítica a los métodos basados en cuestionarios es la expuesta por Schwarz (1999), quien afirma que los resultados pueden verse afectados cuando se cuenta con la participación del investigador en el proceso de elaboración y llenado del cuestionario, cuando se revela cuál es el tema de interés de la investigación, o cuando se conoce por parte de los participantes si la secuencia de las preguntas influye o no en los resultados. Este mismo autor expone la problemática que se puede presentar al subestimar el impacto del lenguaje, es decir, los diferentes significados de una misma palabra, o las diferentes interpretaciones que una persona

puede darle, lo que coincide con la ambigüedad mencionada por Einola y Alvesson (2021), incluso, los descuidos, o el no seguimiento de las instrucciones por parte del encuestado pueden afectar seriamente el resultado, lo que para Schwarz (1999) es difícil de prevenir o detectar.

Así mismo, las suposiciones pueden ser una constante desafortunada dentro de los métodos cuantitativos (Einola & Alvesson, 2021), por ejemplo, los datos constantemente se visualizan como indicadores confiables dentro del constructo del conocimiento sin ningún cuestionamiento. Igualmente, las encuestas suponen una comprensión ininterrumpida entre el investigador y el encuestado a través del instrumento, sin embargo, se tiene evidencia de que esto no es así. Hardy y Ford (2014) demostraron que existen tres formas de mala interpretación en los enunciados de diferentes encuestas o formularios. En primer lugar, la malinterpretación instructiva, que se da cuando el encuestado no sigue las instrucciones del cuestionario. En segundo lugar, la oracional, que ocurre cuando la sintaxis de una oración incrementa o disminuye la interpretación o el significado de algún elemento del enunciado. Finalmente, la mala interpretación léxica, que establece que la persona que diligencia el cuestionario puede atribuir a una palabra un significado distinto del que le otorga el autor de la pregunta, lo que coincide con la subestimación de la importancia del lenguaje expuesta año atrás por Schwarz (1999). Para Hardy y Ford (2014), la literatura ha descuidado esta fuente relevante de posibles errores en los estudios cuantitativos, lo que no es ajeno al modelo de rango total utilizado en la presente investigación.

Por otro lado, diferentes autores (Higgins, 1996; Schwarz, 1999) han demostrado que al evaluar actitudes y opiniones (como en el MLQ), las respuestas pueden estar sujetas al contexto, ya que el juicio del ser humano tiende a ser dependiente del contexto en el cual se desarrolla la pregunta; es decir, el juicio o la respuesta se construye recurriendo a la información disponible en el momento, ya sea de forma cronológica o porque es una información reciente y disponible al momento de crearlo. La dependencia del contexto no es un problema en sí mismo, pero el ignorarla puede convertirse en un desvío no contemplado en la investigación. Una posible solución es el incluir elementos contextuales dentro del diseño de las afirmaciones o preguntas; no obstante, esto no es tenido en cuenta dentro de la herramienta del rango total, ya que está compuesta por afirmaciones cortas y concisas, independientes del contexto.

Finalmente, esta investigación tomó como teoría base el modelo de rango total de Avolio y Bass (1991) y su herramienta el MLQ adaptada por Vega y Zavala (2004), conociendo y comprendiendo las limitaciones con las que se contaba. Sabemos que es una teoría que, a pesar de los más de 30 años de evolución, aún se encuentra en desarrollo, y sus validaciones seguirán surgiendo en el trascurso del tiempo; no obstante, es una de las que tiene una mayor validez teórica y empírica para el desarrollo del presente trabajo final de maestría. En consecuencia, se tomaron diferentes medidas de precaución teniendo en cuenta las limitaciones que el modelo presentaba: se entregó el formulario con un tiempo prudente para su diligenciamiento y se estableció un espacio exclusivo para tal fin dentro de la organización, el cual se encontrara libre de distracciones que pudieran reducir la concentración de los colaboradores. Así mismo se tomó, no cualquier versión del formulario, sino la traducción y adaptación al contexto latinoamericano realizada por Vega y Zavala (2004), pues en ella las afirmaciones se encuentran ya en español, y su coherencia y precisión fue validada y aprobada por un panel de expertos. Así mismo, durante el diligenciamiento de los formularios el investigador pudo estar disponible siempre para la aclaración de dudas que pudiera minimizar los efectos de las diferentes interpretaciones.

5. CONCLUSIONES, APORTES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

5.1. CONCLUSIONES

El fenómeno del liderazgo ha adquirido una mayor relevancia en el último siglo gracias al interés que ha tenido el mundo empresarial en incrementar la productividad a través de la práctica de la influencia y la motivación en los colaboradores. En consecuencia, son cada vez más los investigadores y las teorías que han buscado explicar los comportamientos de las personas que ejercen roles de liderazgo y la forma en que ellas influyen en los seguidores para el logro de los objetivos organizacionales. Este incremento en la literatura académica ha permitido una evolución en la comprensión del fenómeno del liderazgo, desde la visión del líder como un ser que nace, tal como lo planteaba la teoría de los rasgos; pasando por la perspectiva de una persona que aprende ciertas habilidades (teoría de las habilidades); luego por un interés en los comportamientos del líder desde las teorías comportamentales, situacionales y contingenciales; hasta las teorías contemporáneas, de las cuales una de las más relevantes es la del rango total, que es la ampliación de la teoría del liderazgo transformacional planteada inicialmente por Burns (1978) y Bass (1985).

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia. Su primer objetivo específico buscó caracterizar los principales enfoques que se encuentran en la literatura frente al fenómeno del liderazgo. El segundo se enfocó en identificar los estilos de liderazgo del equipo directivo de la cooperativa de ahorro y crédito estudiada, para lo cual se realizó un detallado análisis comparativo con ventajas y desventajas de cada uno de los diferentes enfoques con los que se consideraba se podía cumplir con dicho objetivo. En cumplimiento del tercer objetivo específico de la presente investigación, se interpretó, a la luz de la teoría seleccionada (rango total), los comportamientos de los directivos de la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi cuando ejercen su labor, esto es, los estilos de liderazgo de este grupo. Finalmente, se analizaron los estilos de liderazgo usando la herramienta adaptada por Vega y Zavala al contexto latinoamericano del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión 5X, proceso en

el que se recopilaron 5740 respuestas de los 70 colaboradores de la organización que participaron en el estudio.

Se encontró que los liderados identifican en mayor medida un liderazgo transformacional: en el 76% de las respuestas se encontraron comportamientos “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” de este estilo de liderazgo, lo que muestra líderes que estimulan a sus colaboradores a que voluntariamente se comprometan con el logro de los objetivos colectivos e incluso logrando mayores resultados de los planteados inicialmente. Dentro de este estilo de liderazgo transformacional toma mayor relevancia el factor de influencia idealizada atribuida (IIA), que permite concluir que los directivos de esta organización son percibidos por sus colaboradores como líderes carismáticos y seguros, con ética e ideales sólidos. Sin embargo, es menester mencionar que el estilo de liderazgo transaccional también es identificado en este cuerpo directivo, pero en menor medida, dado que el 54% de las respuestas percibe “frecuentemente, si no, siempre” y “a menudo” este estilo de liderazgo. Así mismo, se concluye que el 91% de las respuestas identifican “rara vez” o “nunca” una ausencia de liderazgo o, como se denomina en la teoría del rango total, un estilo *laissez faire*.

Por otro lado, se puede concluir que el liderazgo es un desafío, no solamente en su aplicación sino en su comprensión (Kouzes & Posner, 2017). Por ello la literatura académica se ha encargado de analizar e interpretar varios aspectos de este desde diferentes perspectivas. No obstante, puede existir un incremento innecesario en la literatura, dado que se encuentran diferentes interpretaciones sobre el mismo fenómeno, las cuales tienen un alto grado de similitud, pero no se distinguen lo suficiente como para generar una nueva teoría.

Finalmente, en lo referente a la metodología utilizada, se puede concluir que se logró el cumplimiento de los objetivos planteados teniendo en cuenta un posicionamiento epistemológico postpositivista, con un enfoque cuantitativo mediante la utilización del MLQ, con un alcance descriptivo y un corte transversal de los estilos de liderazgo de los miembros del equipo directivo de la organización estudiada.

5.2. APORTES

El presente trabajo final de maestría permite ampliar la literatura existente en el campo de liderazgo, concretamente sobre estudios realizados utilizando la teoría de rango total. En este sentido, intenta hacer un aporte a los estudios sobre el fenómeno del liderazgo en el país. Igualmente, aporta en la comprensión de los estilos de liderazgo de los directivos de las empresas pequeñas y medianas, específicamente en una cooperativa de ahorro y crédito, organización perteneciente al sector solidario.

Desde la discusión planteada se abordan los diferentes enfoques desde los cuales se pueden interpretar los resultados de un estudio sobre los estilos de liderazgo; así mismo, se hace una reflexión sobre la importancia de la identificación del liderazgo de los directivos organizacionales y se brindan, de manera crítica, unas recomendaciones frente a las limitaciones de algunos modelos que estudian este fenómeno, las cuales pueden ser consideradas en futuros trabajos investigativos.

Por otro lado, se da un paso en la comprensión del sector de la economía solidaria en un contexto global, y un análisis cuidadoso de la evolución de las cooperativas de ahorro y crédito, en el que se pone en evidencia la importancia que ha tomado este fenómeno económico y social como complemento al engranaje capitalista en el contexto colombiano.

Finalmente, teniendo en cuenta que: a) la revisión de la literatura permitió establecer las virtudes del liderazgo transformacional en diferentes factores organizacionales favorables, y b) que la presente investigación fue útil para diagnosticar y comprender la situación actual del liderazgo dentro de la organización, como un aporte administrativo se recomienda que se siga motivando el desarrollo del liderazgo a través de diferentes mecanismos, tales como la implementación de planes de capacitación y desarrollo de liderazgo, de habilidades directivas y gerenciales, de tácticas de influencia y estrategias de poder efectivas, entre otras. Dado que se identificó que gran parte de los colaboradores perciben en los directivos de la organización estudiada un estilo de liderazgo de tipo transformacional, a partir del presente trabajo se sugiere que el liderazgo se incentive no solamente en el cuerpo directivo, sino que se pueda realizar una transición a los mandos medios, y posteriormente a todos los colaboradores, de tal forma que se convierta en un rasgo diferencial de la cultura de la organización.

5.3. LIMITACIONES

Teniendo en cuenta el posicionamiento epistemológico de la presente investigación, la recolección de información y el análisis de los resultados se concentraron en una sola organización, por lo que no se pueden generalizar los resultados obtenidos a otras organizaciones similares o del mismo sector económico, teniendo en cuenta las particularidades de cada una. Por otro lado, dado el modelo utilizado (rango total), el método de recolección de información utilizado fue la encuesta, y no se complementó la información con entrevistas u otro tipo de información contextual. Aunque la tasa de respuesta fue relativamente alta (el 87,5% de los colaboradores respondieron el formulario), una mayor participación podría permitir resultados más aproximados a la realidad que se está interpretando.

En lo referente al modelo utilizado, si bien este cuenta con más de 30 años de evolución, como se ha mostrado a lo largo de la investigación, la teoría presenta diferentes posibilidades de mejora tanto en su metodología como en la validación del contexto de la organización al momento de la aplicación de las encuestas, ya que, como se ha demostrado, esto puede afectar los resultados (Higgins, 1996; Schwarz, 1999). Así mismo, al realizar la aplicación de encuestas se pueden presentar sesgos por la naturaleza misma del ser humano, tales como memoria selectiva, exageración de eventos (positivos o negativos), atribución de responsabilidades, entre otros factores que no permiten afirmar que los resultados obtenidos sean totalmente objetivos. Las limitaciones mencionadas anteriormente permiten sugerir diversos caminos a recorrer en futuras investigaciones, los cuales se plantean a continuación.

5.4. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

En lo referente a las limitaciones mencionadas en el capítulo anterior, es recomendable que se establezcan estrategias que permitan contar con un alto grado de respuesta por parte de los encuestados; así mismo, procurar que la tasa de formularios incompletos sea mínima o, en el mejor de los casos, nula. Ello permitirá obtener un punto de vista más representativo de los colaboradores que participen en las encuestas, lo que dará un mayor respaldo a los resultados y a las conclusiones obtenidas.

Por otro lado, la teoría del rango total, incluida la adaptación de Vega y Zavala (2004), cuenta con un segundo cuestionario que es aplicable para los líderes en forma de autoevaluación, que, de realizarse, posibilita la realización de una triangulación de resultados, la cual puede establecer una confirmación de los respuestas obtenidas de los liderados y de esta manera ampliar la fiabilidad de los resultados iniciales; en caso contrario, permitiría establecer el grado de incompatibilidad entre la percepción del liderazgo que tienen los colaboradores hacia su líder, con la autoimagen del líder mismo.

Ahora bien, partiendo de la amplia gama que abarca el fenómeno del liderazgo, es recomendable continuar con los estudios frente a los estilos de liderazgo en otras organizaciones del sector solidario para iniciar un paralelo de resultados que permitiría comprobar si se presenta alguna tendencia en los comportamientos de los líderes de este tipo de organizaciones. Por otro lado, frente a la cooperativa empresarial de ahorro y crédito Cooptelvi, se sugiere que esta sea estudiada desde una teoría de liderazgo diferente al rango total de Avolio y Bass (1991), de esta manera se podría identificar las similitudes o diferencias en los resultados desde la perspectiva de otros autores.

Así mismo, es recomendable, para trabajos posteriores, complementar las investigaciones sobre el liderazgo, por ejemplo, tomando los resultados del presente estudio para implementar un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo, o con trabajos dentro de las organizaciones que identifiquen y analicen las habilidades de los líderes frente a las tácticas de influencia o las estrategias de poder, que permitan establecer si los estilos de liderazgo tienen relación directa o indirecta con alguna de estas habilidades.

Finalmente, se resalta la importancia de continuar con la construcción del conocimiento sobre el liderazgo, que, como lo ha demostrado la literatura, es un tema cada vez más consultado y que continuará siendo de interés general siempre que dentro de las organizaciones, formales o no, se cuente con la intervención de seres humanos para el cumplimiento de las metas y objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI. (2019). *Informe Anual*. https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/ANNUAL%20REPORT%202019%20ES.pdf

Ahumada, D. (2017). *Incidencia de los estilos de liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia*. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63798

Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: Una perspectiva general metodológica*. CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Antonakis, J. (2012). *Transformational and Charismatic Leadership* (pp. 256-288).

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. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261-295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The Nature of Leadership* (Third Edition). SAGE Publications, Inc.

Arana, A., & Loaiza, M. (2012). *Estudio de caso del grupo Coomeva desde las perspectivas estratégica y de gobierno corporativo y sus impactos en los resultados* [Universidad de los Andes].https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/11822/u627126.pdf?sequence=1

ASCOOP. (s. f.). Historia del cooperativismo mundial. *Ascoop*. Recuperado 11 de abril de 2022, de https://ascoop.coop/historia-del-cooperativismo-mundial/

Avolio, B. (2011). *Full Range Leadership Development*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483349107

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals. *Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates*.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421-449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, *10*(S1), 107-124. https://doi.org/10.1002/smj.4250100709

Barbosa-Ramírez, D.-H. (2015). *Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los colaboradores en una universidad privada en Bogotá* [Universidad del Rosario]. https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13190?show=full

Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. Free Press ; Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (2012). *Leaders: Strategies for taking charge*. HarperCollins eBooks.

Berkowitz, J. I. L. (2014). *Estilos de liderazgo y organización en las cooperativas pesqueras de guaymas y la relación con su alcance de mercado.*

Bhutta, Z. A. (2004). Beyond informed consent. *Bulletin of the World Health Organization*, *82*(10), 771-777.

Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas—Grid solutions*. Gulf Pub. Co.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Pub.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co., Book Division.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, *6*(4), 439-455. https://doi.org/10.1177/105960118100600404

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Gulf Pub. Co., Book Division.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, *1*(1), 21-36. https://doi.org/10.1177/107179199300100104

Blanco, M., & Villalpando, P. (2012). *Nociones cientificas del protocolo de investigación en metodologia para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales*.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 156-171. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012

Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1954). Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*, *19*(6), 755. https://doi.org/10.2307/2087923

Braun, S., Kark, R., & Wisse, B. (2019). *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership*. Frontiers Media SA.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

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).

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). Harper & Row.

Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 533-545. https://doi.org/10.2307/3069368

CEPAL (2017). *Acerca de Microempresas yPymes* https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes

CESA, & Civico, A. (2019). *Liderazgo 360 Colombia* (p. 50). https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/Informe-liderazgo-360.pdf

Chiang vega, M. margarita, Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014).

Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, *30*(52), 65-74. https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31

Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. R. (2006). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. SAGE.

Confecoop. (2011). *Informe de desempeño año 2010* (p. 33). http://www.confecoop.coop/observatorio/14/files/doc14.pdf

Confecoop. (2019). *Informe de desempeño año 2018* (p. 65). https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/12/INFORME-2018.pdf

Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, *12*. https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715

Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Caceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, *93*, 85. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327

Díaz-Sáenz, H. (2011). *Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson and Uhl-Bien, M. (Eds), The SAGE Handbook of Leadership. London: SAGE, pp. 299 – 310.*

Downton, J. V. (1974). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. *Contemporary Sociology*, *3*(6), 519. https://doi.org/10.2307/2063573

Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: Un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *138*, e75566. https://doi.org/10.5209/reve.75566

Einola, K., & Alvesson, M. (2021). Behind the Numbers: Questioning Questionnaires. *Journal of Management Inquiry*, *30*(1), 102-114. https://doi.org/10.1177/1056492620938139

Estrada, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia et Technica*, *1*(35), Article 35. https://doi.org/10.22517/23447214.5445

Fiedler, F.E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*.

Fiedler, F. E. (1993). *The leadership situation and the black box in contingency theories.*

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.

Ford, J., & Harding, N. (2008). *Leadership theory: A promise of happiness and goodness or a threat of sado-masochism? Working paper series No 08/09 (University of Bradford. School of Management).*

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 693-727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Galarza, S. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas* [Universidad Nacional de la Plata]. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/79854/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Galarza, S., Garcia, J., Trujillo, L., Cuenca, V., & Fernandez, A. (2017). Estructura organizacional

y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, *5*(1), 19-31.

Galarza Torres, S. P., Carrillo Punina, Á. P., & Carillo Punina, L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados. *ECA Sinergia*, *10*(2), 96. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659

Gillespie, N., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, *19*. https://doi.org/10.1108/02683940410551507

Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage.

Gómez, H. S., & Barrero, M. S. R. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el postconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, *23*(107), Article 107. https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1250

Guarin, L. (2014). *Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. En *The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed* (pp. 191-215). Sage Publications Ltd.

Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, *110*, 67-76.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206. https://doi.org/10.2307/258434

Hardy, B., & Ford, L. R. (2014). It's Not Me, It's You: Miscomprehension in Surveys. *Organizational Research Methods*, *17*(2), 138-162. https://doi.org/10.1177/1094428113520185

Harsanto, B., & Roelfsema, H. (2015). Asian leadership styles, entrepreneurial firm orientation and business performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *26*(4), 490. https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.072759

Hartog, D., & Koopman, P. (2001). *Leadership in organizations In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work & organizational psychology: Vol. II*. SAGE.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición). Editorial Mc Graw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior; utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, *36*(5), 50-52.

Higgins, E. (1996). Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. *Social Psychology: Handbook of basic Principles*.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J., & Mitchell, R. (1974). *Path–goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3, 81–97.* 24.

House. R. J. (1977). *Leadership: The Cutting Edge*.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323-352.https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

International Cooperative Alliance. (s. f.). *Nuestra historia | ICA*. Recuperado 24 de enero de 2021, de https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo

Kane, G. (2009). *Leadership Theories*. https://doi.org/10.4135/9781473917132.n1

Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator

Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, *5*, 48-60. https://doi.org/10.2307/4165007

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (Sixth edition). Leadership Challenge, A Wiley Brand.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)* (346). Harpers.

Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211

Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433

Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 402-410. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402

Lorenzo, C. R. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. *31*(01), 13.

Luthans, F., Avolio, B., Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241-261.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, *56*(4), 241-270. https://doi.org/10.1037/h0044587

Masi, R., & Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, *8*, 16-47. https://doi.org/10.1108/eb028909

Mendoza, I., Escobar, G., & Garcia, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, *10*(38), 189-206.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Vol. XIV* (1), 118-134.

Merighi, C. de C., Lima, T. B. de, Albuquerque, F. B. de, & Ormedo, R. (2013). Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. *Interações (Campo Grande)*, *14*(2), 165-176. https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003

Messabia, N., Beauvoir, E., & Kooli, C. (2022). Governance and Management of a Savings and

Credit Cooperative: The Successful Example of a Haitian SACCO. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 097226292210741. https://doi.org/10.1177/09722629221074130

MINTRABAJO. (2019). *MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango—Ministerio del trabajo*. https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, *53*(5), 894-910. https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464

Mumford, M. D. (2010). *Leadership 101*. Springer.

Mumford, M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 289-315. https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90017-V

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7

MyCreditUnion.gov. (s. f.). *Historia de las cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado 11 de abril de 2022, de https://espanol.mycreditunion.gov/about-credit-unions/historical-timeline

Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership*.

Norlin, L.-M. (2021). *The courage to lead through values: How management by values supports transformational leadership, culture, and success*.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (Eighth Edition). Sage Publications.

Pardo, L. P., Serrano, R., & Jaramillo, G. (2006). *Estado del arte del sector solidario en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Pardo Martínez, L. P., & Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: Hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, *22*(104). https://doi.org/10.16925/co.v22i104.970

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Ramos-Suárez, D. R. (2020). *Estilos de liderazgo en los académicos de una institución de educación superior pública en la ciudad de Bogotá*. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00013-2

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). (s. f.). Recuperado 24 de enero de 2021, de https://dle.rae.es

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración (10a. Ed.).* Pearson Educación.

Rueda, G. (2016). *El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. Universidad del Rosario.

Saavedra Mayorga, J. J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. Innovar, 23(50), 17–33. Recuperado a partir de https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40571

Salazar Raymond, M. B., Icaza Guevara, M. de F., & Alejo Machado, O. J. (2018). La importancia

de la ética en la investigación. Revista Universidad y Sociedad, 10(1), 305-311.

Santa-Bárbara, E. S., & Rodriguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*, 25-39.

Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American Psychologist*, *54*(2), 93-105. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science - ORGAN SCI*, *4*, 577-594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, *42*(6), 662-673. https://doi.org/10.2307/256987

Statistical Report (p. 6). (2018). World Council Of Credit Unions. https://www.woccu.org/documents/2018_Statistical_Report

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35-71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, *47*(1), 1-14. https://doi.org/10.1037/h0053857

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader behavior description questionnaire-form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.*

Thiétart, R. A. (2001). *Doing management research: A comprehensive guide*. Sage.

Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.

Trivedy, D. (2019). *Our glassrooms: Perceptiveness and its implications for transformational leadership*. https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5613342

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* [universidad de chile]. http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Velasquez, O. L. (2018). *Análisis del marco legal cooperativo: informe nacional de Colombia* (p. 21). https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Marcos-Legales-Colombia.pdf

Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 809-821. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002

Wiltshire, K. W., Malhotra, A., & Axelsen, M. (Eds.). (2018). *Transformational leadership and not for profits and social enterprises*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Prentice Hall.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition). Pearson Education, Inc.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 317-342. https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90018-W

Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of Transactional, Transformational and

Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, *15*(4), 531-549. https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6