

## CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ESTUDIANTES DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA<sup>1</sup>

*María Carolina Ortiz Riaga<sup>2</sup>*  
*Bibiana Carolina Moncayo Orjuela<sup>3</sup>*  
*Adriana Riaño Triviño<sup>4</sup>*

*Recibido: 3 de octubre de 2010 - Aceptado: 12 de noviembre de 2010*

### Resumen

Este artículo presenta los resultados de la primera fase de la investigación titulada: “Modelo de Formación de Líderes”, adelantada por el grupo de investigación en Emprendimiento y Empresariado, del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, cuyo propósito fue identificar las características de liderazgo que se presentan entre los estudiantes de pregrado de la UMNG. Se asumió el enfoque del liderazgo transformacional, a partir del cual se diseñó y aplicó un cuestionario para identificar a los estudiantes que ejercen influencia dentro de sus grupos y que permitió caracterizar las cuatro dimensiones que plantea este enfoque: consideración individual, motivación e inspiración, estimulación intelectual, e influencia idealizada atribuida y de conducta. Los resultados permiten contribuir a la comprensión de las dimensiones del liderazgo transformacional en el ámbito de la educación superior y proponer nuevas líneas de investigación e intervención en la formación de líderes.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, formación de líderes, competencias de liderazgo

## CHARACTERIZATION OF THE DIMENSIONS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN UNDERGRADUATE STUDENTS OF THE UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

### Abstract

This article shows the first phase results of the research entitled: “Leadership Training Model”, conducted by the group of research in Entrepreneurship and Enterprise of the Center

<sup>1</sup> Artículo resultado de proyecto de investigación: Modelo de Formación de líderes. Universidad Militar Nueva Granada

<sup>2</sup> Colombiana. Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada, Magister en Educación en la Pontificia Universidad Javeriana. Docente de tiempo completo de la Universidad Militar Nueva Granada. Directora del Grupo de Investigación en Emprendimiento y Empresariado, adscrito al Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: maria.ortiz@unimilitar.edu.co

<sup>3</sup> Colombiana. Administradora de Empresas. Especialista en gerencia de Recursos Humanos Universidad Externado de Colombia. MBA en Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia. Integrante grupo de Investigación Emprendimiento y Empresariado, Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Líder del proyecto Modelo de Formación de Líderes. Correo electrónico: bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co.

<sup>4</sup> Colombiana. Psicóloga, Magister en Educación. Integrante grupo de Investigación Emprendimiento y Empresariado, Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: adriana.riano@unimilitar.edu.co

for Economic Research of the Universidad Militar Nueva Granada, whose purpose was to identify the forms of leadership present in undergraduate students of the University. Following the transformational leadership approach, a questionnaire was designed and administered in order to identify students who have influence within their groups. This activity allowed us to characterize the four dimensions outlined by this approach: individualized consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, and attributed and behavioral idealized influence. The results contribute to the understanding of the transformational leadership dimensions in the scope of higher education, and propose new lines of investigation and intervention in the training of leaders.

**Key words:** transformational leadership, formation of leaders, leadership competencies.

## CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM ALUNOS DE CURSO DE FORMAÇÃO DA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

### Resumo

Este artigo apresenta os resultados da primeira fase da pesquisa intitulada: “Modelo de Formação de Líderes”, adiantada pelo grupo de pesquisa em Empreendimento e Empresariado do Centro de Pesquisas Econômicas da *Universidad Militar Nueva Granada*, cujo propósito foi identificar as características de liderança apresentadas entre os alunos de curso de formação da UMNG. Assumiu-se o enfoque da liderança transformacional, a partir do qual foi esboçado e aplicado um questionário para identificar os alunos que exercem influência dentro de seus grupos e que permitiu caracterizar as quatro dimensiones propostas por este enfoque: consideração individual, motivação e inspiração, estimulação intelectual e influência idealizada atribuída e de conduta. Os resultados permitem contribuir para a compreensão das dimensões da liderança transformacional no âmbito da educação superior e propor novas linhas de pesquisa e intervenção na formação de líderes.

**Palavras-Chave:** Liderança transformacional, formação de líderes, competências de liderança

### Introducción

En la actualidad, la formación superior ha implicado nuevos retos. Las nuevas condiciones laborales han exigido el desarrollo de profesionales cada vez mejor capacitados, que puedan no sólo dar cuenta de sus conocimientos, sino desarrollar habilidades y competencias que les permitan responder de manera pertinente a las necesidades de los diferentes contextos. Una de estas competencias es el liderazgo. Este concepto ha sido abordado desde múltiples perspectivas, y sus desarrollos

teóricos han estado ligados principalmente a procesos organizacionales, específicamente en lo que respecta a las habilidades gerenciales y a la dirección empresarial.

Recientemente se han realizado aportes en los que se aborda el liderazgo desde los contextos educativos. En el caso de la educación superior, no existe duda respecto a considerarlo como una prioridad en términos formativos, debido a las exigencias, tanto del mercado laboral, como de las instituciones encargadas de garantizar la calidad en

la universidad, las empresas y organizaciones que están vinculando nuevos profesionales, hacen énfasis en la importancia de que las universidades formen a sus estudiantes en habilidades para interpretar adecuadamente el entorno, construir propuestas que respondan a las necesidades de los diferentes contextos y desarrollar la capacidad de dirección.

Para el caso particular de la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), en Bogotá, Colombia, el grupo de investigación en Emprendimiento y Empresariado ha pretendido diseñar y proponer un modelo de formación de líderes que permita atender las exigencias anteriormente descritas, basado en el modelo del liderazgo transformacional y que sea resultado de la investigación sobre las características particulares de la Universidad y de los estudiantes que se forman en ella. El propósito entonces, fue acercarse a la comprensión de las formas de liderazgo que se presentan en los estudiantes de la Universidad, para posteriormente desarrollar acciones tendientes a fortalecer sus competencias en este campo.

El estudio fue de tipo exploratorio – descriptivo y su desarrollo metodológico se basó en los planteamientos de la investigación – acción. Se definieron tres fases de investigación: 1) Caracterización de la forma en que se presentan las dimensiones de liderazgo transformacional en los estudiantes de pregrado de la UMNG. 2) Identificación de un grupo de estudiantes con características de líderes transformacionales para explorar con ellos las necesidades, intereses y expectativas, en términos de formación en liderazgo. 3) Propuesta de un modelo de formación de liderazgo para la UMNG. Los resultados y análisis aquí presentados, corresponden a la primera fase.

Se aborda el fenómeno a partir del modelo de liderazgo transformacional ya que se considera que esta perspectiva hace especial énfasis en la posibilidad de gestionar el cambio y contribuye al mejoramiento de los procesos en cualquier área del saber humano en la cual se vayan a desempeñar los futuros profesionales.

Inicialmente, se plantean algunos aspectos teóricos del liderazgo transformacional y se recogen investigaciones encontradas sobre este modelo de liderazgo en contextos educativos; posteriormente se caracterizan los procesos de liderazgo transformacional identificados al interior de los grupos de estudiantes de la UMNG.

## **Liderazgo, un significado en construcción**

Una persona que ejerce el liderazgo, es aquella que ejerce influencia sobre un grupo y contribuye a que éste logre llegar a las metas propuestas, concilia intereses, analiza y propone. El liderazgo es entendido como el “influjo interpersonal ejercido en una situación y dirigido a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales” (Brown & Lord, 2001).

En este mismo sentido, Paéz & Yepes (2004), plantean que el liderazgo exige la articulación entre las características y objetivos propios del líder y de sus seguidores, y el direccionamiento hacia metas comunes que permitan dar respuestas a las necesidades que presenta el contexto, haciendo aportes efectivos al país, con responsabilidad social, valores y principios definidos.

El concepto de liderazgo se ha ido transformando a lo largo del tiempo, gracias a los aportes teóricos de diversos autores que han trabajado en torno a este. Las posturas que aparecen en la literatura actual se pueden abordar desde dos tensiones que permiten describir los movimientos que ha vivido esta construcción teórica:

La primera, la tensión individuo – colectivo: En sus orígenes, las comprensiones que se construían respecto al liderazgo, giraban en torno a la caracterización del líder como individuo, sus rasgos y comportamientos; sin embargo, los desarrollos teóricos y las nuevas exigencias del mundo social han

provocado un desplazamiento en el que no existe un sólo individuo líder, sino que las características de liderazgo son compartidas por una comunidad, la figura de líder puede ser asumida por un sujeto diferente cada vez, según las características de las situaciones y los contextos y se comprende que entre quien asume las funciones de líder y el resto del grupo (colaboradores), se genera una relación de mutua influencia.

Así lo describe Martell: “Hoy las organizaciones humanas, más que un conjunto de personas movidas por un líder en solitario, son un conglomerado del liderazgo en el que, como ha apuntado Zaleznik (1991), tanto los superiores como los colaboradores ponen todo de su parte para conseguir que estas triunfen y todos ayuden en el funcionamiento eficaz de la autoridad” (Martell, 2007, pág. 88).

Otros autores, Hersey y Blanchard (1982), Avolio y Bass (2004), lo presentan como un proceso más horizontal y resaltan la importancia de todas las personas que conforman la organización. Además de los procesos o resultados, parece importar lo que ocurre en la interacción entre sujetos.

El segundo movimiento en las construcciones respecto al liderazgo es el tránsito de comprenderlo como un proceso estático, como ocurría en el enfoque del Gran Hombre, descrito por Paéz y Yepes (2004), donde se enmarcaban aquellos héroes que se habían destacado históricamente y que podían cambiar el curso de la historia y se intentaba caracterizar la figura del líder a partir de rasgos innatos; a definirlo como un proceso dinámico en el cual el líder ya no se caracteriza a partir de un estereotipo o de un rol inmutable y permanente. El liderazgo es una característica o un proceso que se da en la interacción, que hace parte del proceso social y es cambiante.

Mendoza y Ortiz (2006) hacen una revisión de la literatura referente al tema, y encuentran que dentro de los nuevos enfoques que se han abordado, aparece el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bernard Bass, doctor en

Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, quien publica en 1985 su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo; en contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Considera que el estilo de liderazgo transformacional tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Este cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Esta idea es reafirmada por Burns (2003), quien afirma que “el liderazgo es colectivo pues al res-

ponder los líderes a sus propios motivos buscan los motivos de sus potenciales colaboradores. Para este autor, el liderazgo debe verse como un sistema en el que los actores se mueven adentro y afuera de los roles de líderes y colaboradores. Es decir, no hay líderes individuales, hay liderazgo como un proceso básico de cambio social de impacto en la comunidad, la organización y la nación.”

En este sentido, Vega & Zavala (2004), resaltan el importante papel del modelo de liderazgo transformacional, ya que desarrolla el potencial

de los recursos humanos. Plantean que el líder transformacional desarrolla capital social<sup>5</sup>, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público. El interés por el ser en todas sus dimensiones, se traduce en desarrollo y en la construcción de comunidades que generan bienestar a todo nivel.

A partir de los planteamientos de Bass, Hoy & Miskel (2008), definen las dimensiones del liderazgo transformacional así:

**CUADRO 1.** Dimensiones del liderazgo transformacional. Fuente: Hoy, W. y Miskel, C. (2008)

Influencia idealizada	Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que los individuos y las organizaciones operan. También se le denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él es”. Posee dos subtipos: atributo (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión).
Motivación inspiracional	Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, y espíritu de equipo.
Estimulación intelectual	Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución. Los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.
Consideración individualizada	El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

## Liderazgo transformacional en contextos educativos

Aunque la mayoría de las investigaciones y trabajos encontrados se han realizado en contextos organizacionales, en los últimos años se han adelantado

estudios y propuestas dentro de las instituciones educativas que contribuyen a ampliar la concepción del liderazgo transformacional y a desarrollar estrategias para mejorar las interacciones dentro de estas instituciones con base en este enfoque. A continuación algunas de ellas.

<sup>5</sup> El capital social se entiende como los recursos morales y bienes públicos que son invertidos en la creación y recreación de las personas en comunidad, reside en las relaciones interpersonales que van conformando la estructura social

Murillo (2006) hace énfasis en la propuesta del liderazgo distribuido como una alternativa que surge a partir de los planteamientos del liderazgo transformacional y se ajusta al contexto educativo, pues plantea que la aplicación del liderazgo transformacional en el ámbito escolar se evidencia en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal. Sin embargo, considera que el liderazgo distribuido va más allá, ya que brinda un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la *forma de trabajar coordinada de un grupo amplio* de personas que deciden conjuntamente.

Por su parte, González (2008) diseñó y aplicó un instrumento, basado en la propuesta de Bass, con el fin de determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el liderazgo transformacional.

Gil-García, Muñiz y Delgado (2008) realizaron estudio involucrando tres instituciones con el fin de detectar e incrementar la base de conocimiento y las prácticas que se generan en el liderazgo transformacional con la finalidad de preparar a los líderes escolares de los tres centros. Para lograr este objetivo, realizaron procesos de socialización respecto a lo que significa el liderazgo transformacional, posteriormente realizaron la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y procesaron los resultados de manera cualitativa y cuantitativa. Según estos resultados, los líderes escolares manifiestan rasgos transaccionales, en contradicción con lo que ellos creen poseer y exhibir: rasgos transformacionales.

Salazar (2006) hace una descripción del recorrido teórico que ha tenido el concepto de liderazgo y presenta argumentos que apoyan la pertinencia del liderazgo transformacional para los contextos educativos. Finalmente, concluye que el desarrollo del liderazgo tanto en directivos como en docentes puede garantizar que las instituciones educativas presenten las características de un tipo de organización fundado en el aprendizaje de sus comunidades, con estructuras y formas más participativas, que redunde en el desarrollo de competencias de los estudiantes, fortaleciéndolos como seres autónomos.

Como denominador común en estos procesos investigativos se evidencia el interés por explorar los estilos de liderazgo que desarrollan las personas, que dentro de las instituciones educativas, desempeñan roles directivos. En este sentido las poblaciones investigadas han sido directivos escolares y docentes; sin embargo, aunque Murillo plantea la necesidad de incluir a toda la comunidad educativa, son pocos los estudios en los que se exploran las características de liderazgo transformacional en estudiantes.

Así mismo se observa que los diseños de tipo investigación-acción son los más usados en este tipo de estudios, ya que la mayoría persiguen además de realizar una exploración consistente del liderazgo, realizar procesos de transformación al interior de las instituciones educativas.

### **Importancia del liderazgo transformacional en la formación de profesionales**

Dado que se comprende que la institución de educación superior, puede ser un escenario de formación en liderazgo, se hace necesario explorar la forma en que este liderazgo se presenta.

En la literatura sobre gestión escolar, mejora y cambio educativo, entre otras, se encuentran múltiples consideraciones sobre el liderazgo, pues éste, según

afirma Salazar (2006): “no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto organizaciones, los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué entendemos por calidad educativa. En este mismo sentido, Álvarez (2002) afirma que, el liderazgo se debería manifestar en capacidad para implicar a las comunidades educativas en proyectos que respondan a los procesos claves y proporcionen el incentivo y la motivación necesaria para trabajar con objetivos comunes.

Los procesos formativos en torno al liderazgo requieren entonces, de espacios que se enfoquen menos en el control y más en la generación de compromisos. Son procesos que no sólo ocurren en el aula sino que trascienden las fronteras para dar sentido a los proyectos colectivos, favoreciendo cambios estructurales y organizativos. Este tipo de formación profesional, presenta también nuevas exigencias a las instituciones de educación superior como escenarios formativos, de hecho en el informe final del Proyecto Tuning para América Latina, resalta el papel de las universidades al señalar que:

“...los movimientos sociales, económicos y políticos dan muestras claras que nuestras sociedades necesitan contar con ciudadanos preparados cultural e intelectualmente, para hacer frente a los desafíos del presente y del futuro, para dirigir sabia y satisfactoriamente sus propios destinos, así como asumir el papel que deben jugar en el desarrollo de sus países. Las universidades, por el rol que ocupan en la sociedad, son las organizaciones mejor preparadas para desempeñar una función clave en el diseño e implementación de estrategias adecuadas para arribar a esta meta. Tienen la misión, y, por sobre todo, la responsabilidad fundamental de usar sus conocimientos, su tradición y su capacidad de innovación para preparar el futuro de América Latina” (Proyecto Tuning, 2007).

En este sentido, tal como lo sugieren Muñoz y Runge, (2005)<sup>6</sup> el rol de los líderes en un mundo que ha entrado en la crisis de la modernidad, se resume en la necesidad de formar sujetos con criterio y capacidad de decisión que puedan dar una respuesta a las necesidades actuales de la sociedad y a su responsabilidad histórica de cambiar las condiciones adversas del mundo en el que viven. Especialmente cuando situaciones como la pobreza, las desigualdades y la exclusión se agravan cada día, no sólo entre las naciones sino en general en las regiones del mundo, (Delors, 1996). El fortalecimiento de niveles de desarrollo más humanos y productivos, son imperativos radicales de la educación, en la creatividad, la iniciativa, la crítica, el análisis, la ética, donde se encuentran elementos básicos para solucionar problemas que la sociedad presenta, con el objeto de construir sociedades sostenibles y formar verdaderos ciudadanos, conscientes de los problemas colectivos y deseosos de participar en la vida democrática.

## Metodología

La investigación fue de tipo exploratorio – descriptivo ya que pretendió acercarse a un fenómeno poco estudiado como son las características de liderazgo de los estudiantes universitarios bajo el enfoque del liderazgo transformacional. Este primer acercamiento es la base para establecer los lineamientos de un trabajo posterior dirigido a la formación de líderes en la UMNG. Se considera además un estudio de tipo descriptivo por su propósito de construir una imagen o representación fiel del fenómeno del liderazgo a partir de las características encontradas en los estudiantes.

En su primera fase, el estudio indagó por la forma en que se presentan las dimensiones de liderazgo transformacional en los estudiantes de la Universidad Militar. Se diseñó un cuestionario basado en la adaptación chilena del instrumento de Bass

<sup>6</sup> Delors, Jacques et. al. (1996). De la cohesión social a la participación democrática. En La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (pp. 60-80). Quito: Ediciones UNESCO y Fundación El Comercio.

y Avolio, propuesta por Vega y Zabala (2004). La prueba piloto permitió identificar los ajustes necesarios, lo que dio como resultado un instrumento final compuesto de diez ítems, dos por cada dimensión de liderazgo. Cada ítem presentaba un aspecto central de la dimensión y el estudiante debía identificar a tres de sus compañeros que, según su criterio, tuvieran características que se ajustaran al enunciado. Adicionalmente debía escribir una corta justificación para cada elección que hiciera.

Este cuestionario se aplicó a 1168 estudiantes de los 13 programas de pregrado que tiene la Universidad, en los semestres cuarto y quinto. Esta cantidad corresponde al total de la población que cursaba estos semestres en el momento de aplicar el cuestionario. Se escogieron estos semestres debido a que para poder desarrollar la segunda fase se necesitaba un perfil de estudiante que tuviera ya un recorrido dentro de la Universidad, y que así mismo, no estuviera todavía próximo a graduarse.

Se hizo una sistematización de la cantidad de elecciones que recibía cada estudiante. Los tres estudiantes de cada curso con mayor número de elecciones fueron escogidos por presentar en mayor medida características de liderazgo transformacional. En total se identificaron 243 alumnos que corresponden al 21% de la población encuestada, que fueron invitados para participar en la segunda fase del estudio. Se obtuvo una respuesta afirmativa de 99 estudiantes para los cuales se elaboró un informe individual con las razones por las cuales sus compañeros los habían escogido y la explicación de lo que significaba cada dimensión. Los otros 144 estudiantes o no respondieron a la invitación, o declinaron su participación por diversas razones.

Para la sistematización de las razones de escogencia se siguieron dos caminos: por una parte se tomaron los desarrollos teóricos que definen cada dimensión del liderazgo transformacional y se identificaron en las respuestas de los estudiantes. Esta categorización fue insuficiente debido a que muchos aportes de los estudiantes no podían ser incluidos en las categorías propuestas ya que la conceptualización que han hecho los diferentes

autores presenta poca profundidad en la caracterización de cada una de las dimensiones. Por lo tanto se decidió tomar otro camino que partió de tomar las respuestas de los estudiantes e identificar patrones que conformaran agrupaciones, que, por un lado, se articularan con la teoría y, por otro lado, permitieran ampliar la comprensión de las dimensiones dentro del contexto universitario.

## Resultados

Este artículo recoge solamente los resultados de la primera fase ya que su interés es ilustrar detalladamente la forma en que el liderazgo transformacional se puede evidenciar en las interacciones de los estudiantes universitarios. Los resultados de la segunda y tercera fase serán presentados en publicaciones posteriores. Para abordar el análisis, se diseñó un mapa categorías para cada una de las dimensiones descritas para el enfoque escogido. En el primer nivel, se encuentra el nombre de la dimensión; en seguida se presentan los dos criterios de elección que fueron usados en la prueba aplicada a los estudiantes para explorar la dimensión, en el tercer nivel, aparecen las características evidenciadas en las respuestas de los estudiantes: los cuadros naranja, hacen referencia a las categorías identificadas de manera inductiva por el equipo investigador, mientras que las moradas, presentan los hallazgos realizados a partir de las construcciones teóricas. Algunos mapas presentan un cuarto nivel, que surge de las especificidades que se fueron encontrando y que enriquecen las características encontradas.

### Dimensiones del liderazgo transformacional

- **Influencia idealizada**

“El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares



de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación” (Bass y Avolio, 1994 en Vega y Zavala, 2004 p.61).

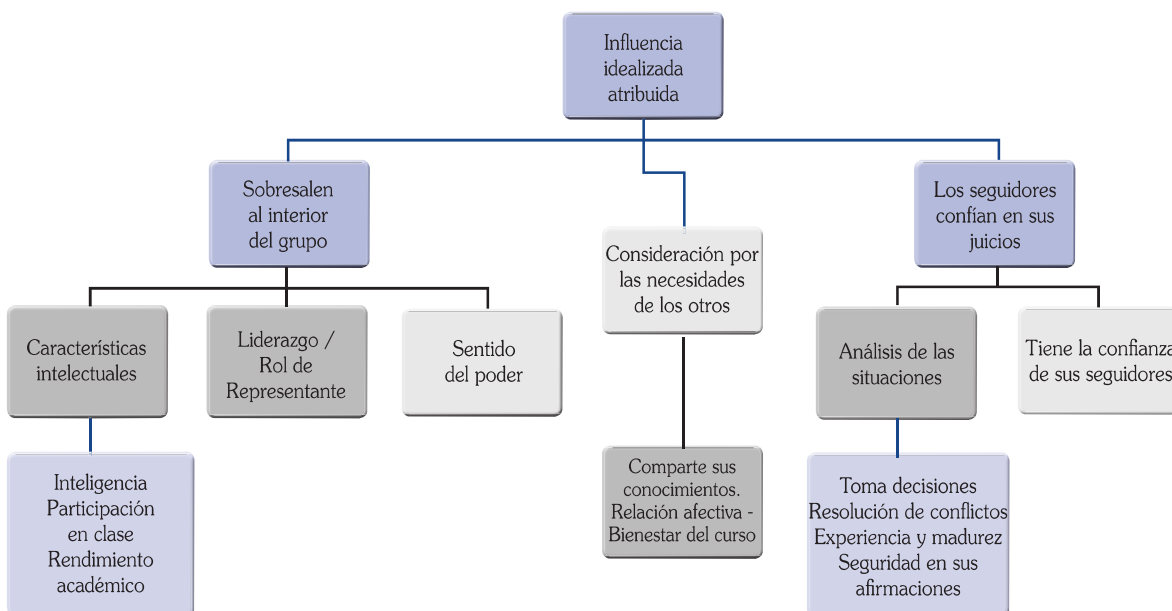
Los autores plantean una división dentro de esta dimensión: la influencia idealizada atribuida y la influencia idealizada conductual, entendiendo que está última, da cuenta específicamente de los comportamientos observables que, al ser coherentes con lo que el líder expresa de manera verbal, se muestran como modelo de identificación y generan en los seguidores procesos, no sólo de admiración y respeto, sino que invitan al logro de metas.

La influencia atribuida se entiende, para efectos de la investigación, como el respeto, la admiración y confianza que tiene el líder en el grupo, y que se convierte en modelo de imitación para los seguidores.

A partir de lo consignado por los estudiantes, se evidenció que las personas escogidas en estos ítems, correspondían en su mayoría a dos grandes grupos: Estudiantes que se destacaban por su rendimiento

académico dentro de la carrera y/o estudiantes que cumplían el rol de ser representantes de curso. En este sentido, una primera inferencia es que los estudiantes destacados por su rendimiento académico, se constituyen como modelos a seguir dentro de un contexto de educación superior. Así mismo, los representantes de curso, al haber sido elegidos previamente, cuentan con la aceptación de la mayoría del curso y por lo tanto, se consideran como personas populares al interior del mismo.

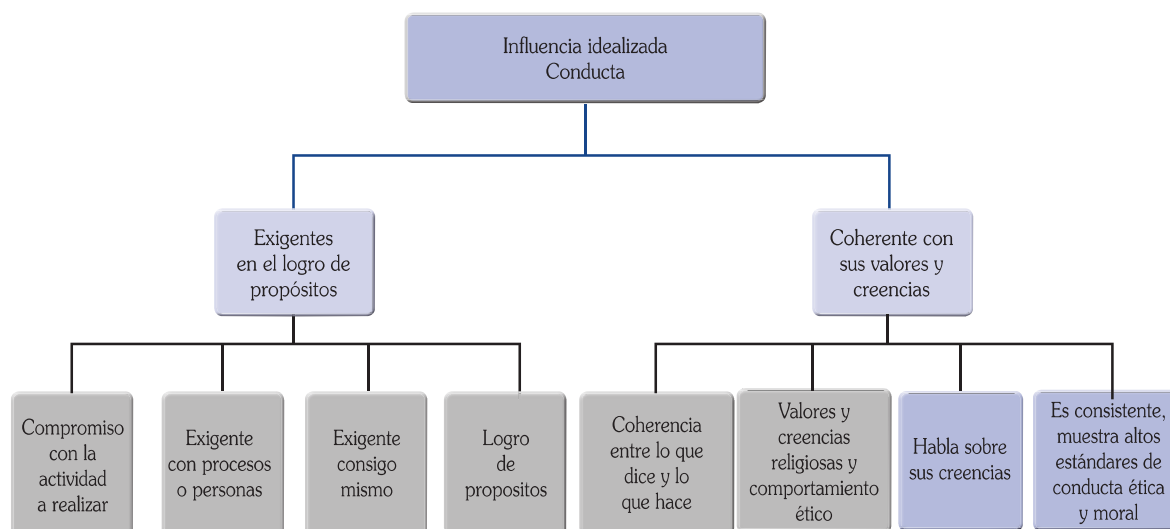
Ahora bien, al realizar la categorización contrastando los aportes de los estudiantes con la teoría del liderazgo transformacional, se encuentra que en la argumentación de las respuestas, se presentan con mayor frecuencia aportes relacionados con la categoría “Demuestra consideración por las necesidades de los otros”: identificando cómo para los estudiantes, el líder se destaca por identificar y atender las necesidades de los demás estudiantes, ya sean de tipo social o académico, lo cual lo perfila como una persona colaboradora, perceptiva, y con la capacidad para ejecutar acciones que contribuyan al bienestar de sus compañeros.



**FIGURA 1.** Influencia idealizada atribuida en los estudiantes de la UMNG. Elaboración de las autoras

En la segunda categoría, con mayor frecuencia, “transmite un sentido de poder, seguridad en sí mismo, autoestima”, se evidencia que la percepción de seguridad construida frente al líder, está relacionada con la experiencia vital o académica, los aciertos que ha tenido el líder en el pasado, y los criterios utilizados por el mismo para analizar y tomar decisiones frente a situaciones cotidianas.

Como se mencionó anteriormente, la influencia idealizada tiene un segundo componente: la conducta, que se refiere a los comportamientos visibles de la actividad principal que se realiza en un contexto. Las preguntas incluidas en el instrumento indagaban por el nivel de exigencia por parte del líder en el logro de propósitos, y la coherencia evidenciada entre su actuar y sus valores y creencias.



**FIGURA 2.** Influencia idealizada conductual en los estudiantes de la UMNG. Elaboración de las autoras.

Una de las características más evidentes en esta dimensión, corresponde al compromiso con la actividad a realizar la cual se comprende como la actitud de interés, la dedicación y la realización de esfuerzos dirigidos a tener un buen desempeño en la actividad académica. Implica que las conductas que se hacen más visibles y provocan admiración en los demás estudiantes están relacionadas con el alto nivel de compromiso que se evidencia respecto al estudio.

Este compromiso va directamente ligado con los niveles de exigencia que reconocen los estudiantes, y que se comprende a través de dos aspectos: y la exigencia con procesos y personas, que alude a la búsqueda de la excelencia tanto en las tareas en las

que participa, como al esfuerzo que exige de sus compañeros, y la exigencia consigo mismo/a, que hace referencia a los esfuerzos que el líder mismo se impone para lograr sus objetivos.

La coherencia entre lo que dice y hace, vincula fuertemente el discurso con el comportamiento. En este sentido la coherencia se constituye como una característica valorada positivamente, reflejando autonomía, seguridad en sus acciones y decisiones y claridad en sus creencias y convicciones. Las creencias a las que hacen referencia, en ocasiones son vinculadas con aspectos religiosos. Así mismo, en las relaciones con los compañeros esta coherencia es altamente valorada, ya que se considera que el líder expresa lo que piensa y siente,

planteando su punto de vista y sus emociones de manera auténtica y sincera.

Siguiendo este criterio, aparece también la expresión verbal y comportamental de valores en contextos específicos y comportamientos éticos como responsabilidad, honestidad y sinceridad.

• **Estimulación intelectual**

“La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público” (Bass y Avolio, 1994 en Vega y Zabala, 2004).

A partir de este planteamiento, puede evidenciarse cómo en el contexto universitario, esta afirmación se presenta de manera tangible y hace parte de las características que comparten quienes han sido

elegidos como líderes, al ser facilitadores para sus compañeros ofreciéndoles nuevas formas de interpretar una situación o enfrentar un problema, reconociendo el valor de cada aporte realizado. Se evidencia tanto a nivel académico como personal. Los estudiantes resaltaron la habilidad del líder para escuchar, comprender y brindar importancia a los diferentes puntos de vista que se presentan en el proceso de resolución de problemas. Destacan de manera particular, la posibilidad de sentir que sus aportes son valorados.

Al respecto, la teoría resalta la importancia de que el líder dé crédito a los compañeros por los aportes realizados, ya que se constituye en un importante recurso a la hora de incluir cambios disminuyendo la resistencia por parte del grupo, tal como lo menciona Bass (1985 en Vega, 2004). La flexibilidad y creatividad de pensamiento permiten hacer comprensibles las ideas, apreciar los problemas de los demás, o presentar ideas que requieran de un cambio.

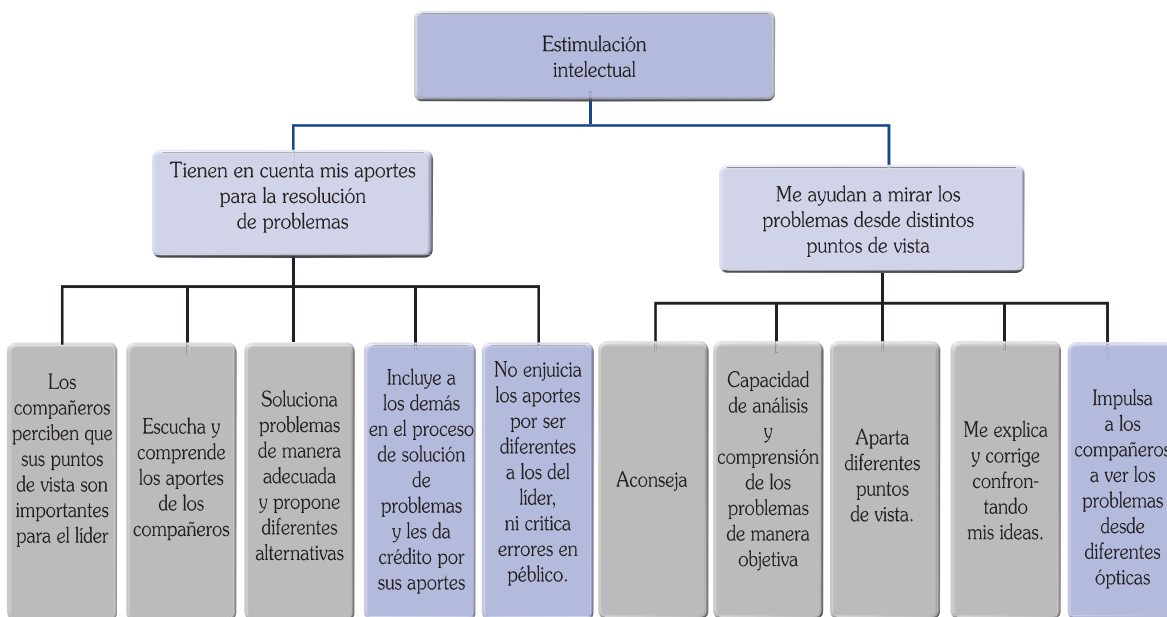


FIGURA 3. Estimulación intelectual en estudiantes de la UMNG. Elaboración de las autoras

Según lo mencionado por Quin y Hall (1985, en Bass, 1985), este tipo de estimulación intelectual, podría comprenderse dentro de lo que han denominado como Estimulación Intelectual orientada existencialmente, dado que esta basada en el trabajo de equipo y el fortalecimiento de la confianza, y la integración en los procesos de toma de decisiones.

El segundo componente de esta categoría está orientado a la capacidad para generar nuevas percepciones por parte de los compañeros. El líder es reconocido por la capacidad para aconsejar y para aportar diferentes puntos de vista. Esto permite inferir una alta valoración hacia la escucha activa y los procesos reflexivos por parte del líder, de hecho, algunos aportes presentan la capacidad de confrontación, adjudicando así, no sólo la capacidad para generar nuevas comprensiones, sino la habilidad para movilizar nuevas formas de pensamiento y acción en sus compañeros.

- **Consideración individualizada**

Por Consideración individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación. (Bass y Avolio, 1994).

En esta dimensión se evidencia que la mayoría de elecciones están justificadas por la actitud del líder de interés y preocupación por las necesidades de sus compañeros, no sólo de su equipo de trabajo o amigos, sino del grupo en general. Es una persona atenta a las inquietudes, inconvenientes y problemas de sus compañeros, tanto a nivel grupal como individual. En este sentido, aparece el bienestar, como un criterio que orienta las acciones del líder

y que se relaciona con el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo.

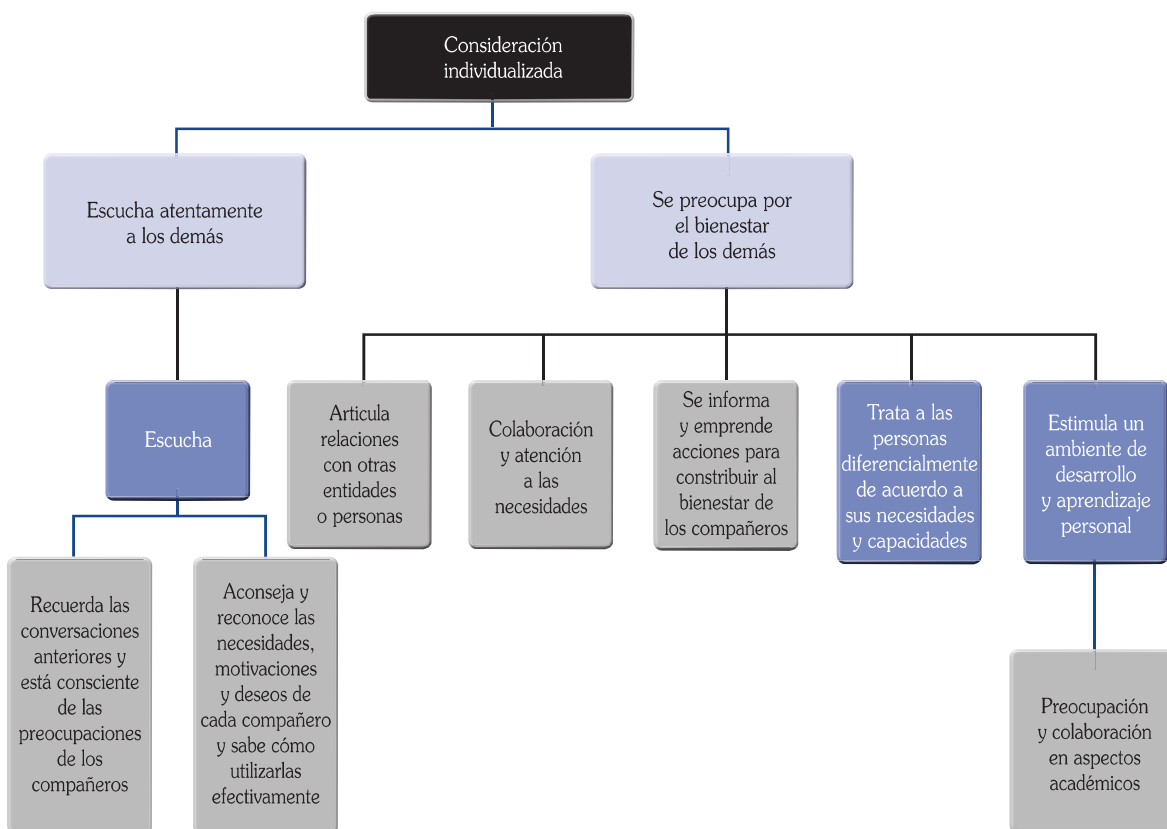
Otro aspecto identificado en las relaciones que el líder establece con las demás personas, hace referencia a la capacidad de escuchar, la cual había sido abordada en la dimensión de Estimulación Intelectual. Sin embargo, se identifica que en esta dimensión la escucha aparece con otras características, haciendo referencia a aspectos afectivos y emocionales, ya que se relaciona con la posibilidad de brindar soporte emocional y ofrecer sus consejos.

La consideración individualizada, es asumida en ocasiones como un deber o como una de las funciones que debe cumplir el representante de los estudiantes, por eso en muchas ocasiones es él el elegido dentro de esta dimensión. De esta manera, se resaltan su preocupación por aspectos por los aspectos académicos, a través de la coordinación de las actividades necesarias para el buen desarrollo de las clases, haciendo énfasis en la articulación de las relaciones con otras entidades o personas, la cual implica establecer o regular la comunicación entre los pares y los docentes o administrativos de la universidad, facilitando y promoviendo el flujo adecuado de información.

- **Inspiración motivacional**

Bass y Avolio (1994) definen la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, logrando que las personas se sientan involucradas y comprometidas con una visión compartida.

En esta dimensión se evidencia que los líderes fueron seleccionados, principalmente porque el líder asume actitudes que motivan al grupo o a las personas a seguir adelante, evidenciando en cada situación los aspectos positivos. Anima e incentiva a los demás para superar las situaciones



**FIGURA 4.** Consideración individualizada en los estudiantes de la UMNG. Elaboración de las autoras

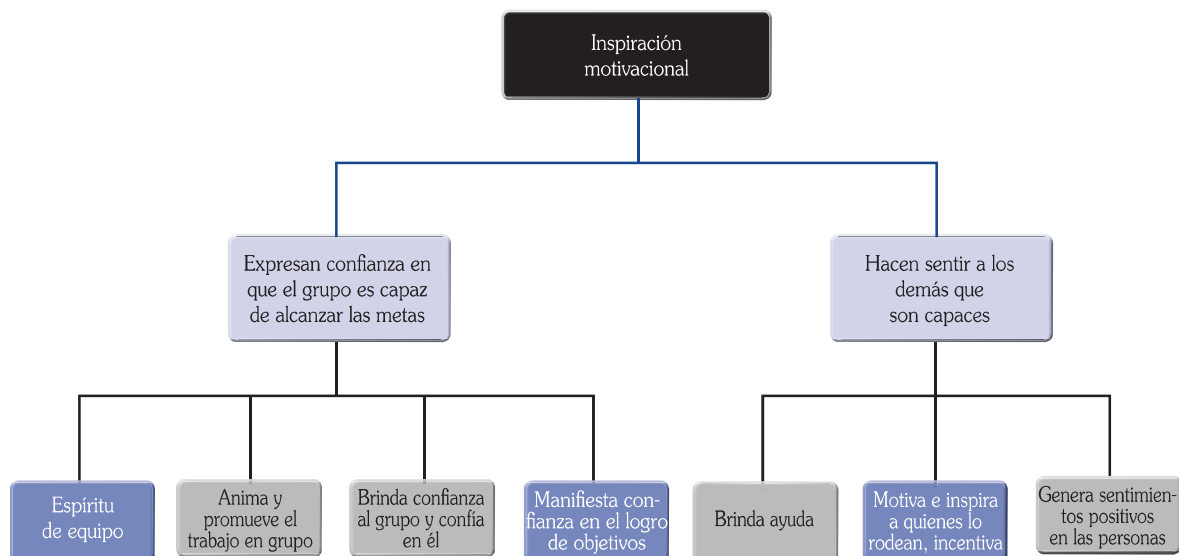
difíciles. La confianza, es una característica que hace posible que el líder motive a los estudiantes tanto a nivel individual como grupal.

Esta confianza se evidencia en tres perspectivas: 1) el líder se muestra como una persona en la cual se puede confiar, es decir inspira confianza; 2) por otra parte el líder manifiesta de manera explícita la confianza que tienen frente a cada estudiante o al grupo en general; 3) el líder motiva a sus compañeros para lograr que éstos confíen en sí mismos. El líder se caracteriza por favorecer cambios positivos en la forma en la que los estudiantes perciben las situaciones y es capaz de transformar la perspectiva desde la cual las personas construyen su autoconcepto.

## Conclusiones y recomendaciones

Si bien el liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior, está estrechamente relacionado con las características académicas e intelectuales y con las tareas propias del entorno universitario, también evidencia elementos emocionales y sociales que hacen que este modelo permita una comprensión holística de los profesionales en formación.

La confianza de encontrar una persona coherente entre sus expresiones y su acción, que se preocupa por los otros, que está interesada en procesos de crecimiento conjunto, que escucha inquietudes, necesidades y aporta desde sus posibilidades, hace



**FIGURA 5.** *Inspiración motivacional en los estudiantes de la UMNG. Elaboración de las autoras*

que los estudiantes reconozcan en sus pares, líderes que pueden ser ejemplo e inspiración dentro de su proceso de formación y los lleven a movilizarse en torno a actividades y proyectos comunes que fortalezcan su desarrollo personal y que generen procesos de mejoramiento institucional.

Por otra parte, los resultados permiten pensar que a pesar de que la representación estudiantil en la UMNG todavía es una figura en construcción y de que sus funciones no se han acabado de definir y delimitar, al interior de los cursos, estos estudiantes pueden, o bien, ser escogidos por sus características de líderes, o bien, desarrollar competencias de liderazgo en el ejercicio de este rol. Por esta razón se considera que debe ser asumido como un espacio de formación de liderazgo tanto para la institución, como para los mismos estudiantes. Se requiere seguir trabajando en la exploración y caracterización del liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior para garantizar la formación integral, a partir de las habilidades propias de los profesionales en formación, ya que se considera que esta perspectiva contribuye a

optimizar los ambientes laborales y la construcción de un mejor país.

A pesar de que el proceso es iniciado como proyecto de investigación desde la Facultad de Ciencias Económicas, la investigación se realizó teniendo en cuenta estudiantes de todas las facultades y se pretende que en fases posteriores sea asumido como un programa de la universidad, para lo cual se han hecho los primeros acercamientos a las diferentes instancias directivas y la dependencia de bienestar universitario; así mismo se espera que a largo plazo, la universidad pueda extender esta propuesta a otros contextos.

## Referencias

- Álvarez, M. (2002) La dirección y funcionamiento de los centros. En *Informe educativo 2002, La calidad del sistema educativo*, Santillana-FUHEM, Madrid.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. Redwood City: Mind Garden Inc.

CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ESTUDIANTES DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

- Bass, B. (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. En: *The Leadership Quarterly*. 10 (2): 181 – 217.
- Brown, D.J. & Lord, R.G. (2001): Leadership and perceiver recognition: Moving beyond first order constructs. En: M. London (Ed.), *How people evaluate other in groups*. London: Erlbaum: 181- 202
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.
- Delors, J. et. al. (1996). De la cohesión social a la participación democrática. En *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*: 60-80. Quito: Ediciones UNESCO y Fundación El Comercio.
- Gil, A, Muñiz, M, & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. En: *Sapiens*, 13-33.
- González, O. (2008) Liderazgo transformacional del docente universitario. En: *Multiciencias*, 8 (001).
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2008) *Educational Administration: theory, research and practice*. New York, McGraw - Hill.
- Martell, A. G. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. (U. d. Sabana, Ed.) *Educación y Educadores* , 10, 87-102.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. “El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”, *Revista facultad de ciencias económicas UMNG: investigación y reflexión* 14/1 (2006): 118-134.
- Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En: *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en Educación*. 4 (4): 32 - 49
- Paéz, L., & Yepes, G. (2004). *Liderazgo: Evolución y Conceptualización*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Proyecto Tuning América Latina (2007) Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. *Informe final Proyecto Tuning- América Latina. 2004-2007*. Publicaciones Universidad de Deusto.
- Runge, A. & Muñoz, D. (2005) Educación, formación, pedagogía y crisis de la modernidad: la reivindicación del ser humano como ser crítico. En: Arellano (coord.) *La educación en tiempos débiles e inciertos* 343-376.
- Salazar, M. (2006) El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? En: *Unirevista* 1 (3): 1-12.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004) Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno. Memoria para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología