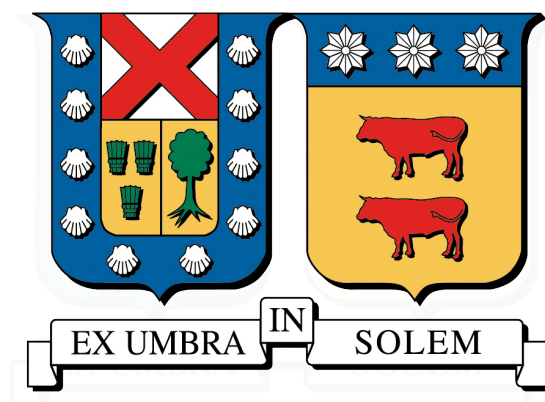


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA  
SANTIAGO - CHILE



**AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL LIDERAZGO Y MEDICIÓN DEL IMPACTO GENERADO  
EN LOS LÍDERES Y MIEMBROS DE AIESEC EN CHILE**

**SEBASTIÁN IGNACIO GARCÍA CÁCERES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INFORMÁTICA

PROFESOR GUÍA : SR. PEDRO FRANCISCO GODOY BARRERA.  
PROFESOR CORREFERENTE : SR. LUIS FERNANDO HÉVIA RODRIGUEZ.

NOVIEMBRE 2017

## **Agradecimientos**

Agradezco primero que todo a mi familia por darme la posibilidad de ser universitario y guiarme por el mejor camino para alcanzar el conocimiento necesario para generar impactos positivos dentro de las organizaciones a las cuales he pertenecido.

Agradezco a Liliana Valdivia Castro por otorgarme un apoyo sin condiciones, y darme la posibilidad de transformar cada uno de mis pequeños logros en un instante de alegría y una inspiración de lo que nos deparará el futuro juntos.

Agradezco a mi profesor guía Pedro Godoy por ser un profesor cordial y correcto a la hora de guiar esta memoria y estar siempre disponible para brindar la mejor ayuda posible.

Agradezco también a todas las personas que me apoyaron o creyeron en mi desde el primer día que pise esta universidad, aportando comentarios positivos y llenos de expectativas sobre mis capacidades que me generaron motivación para poder cumplir cada pequeño objetivo dentro de esta noble institución.

También agradezco a AIESEC en Chile por permitirme implementar mi memoria en sus líderes y recibirme en cada periodo de evaluación con una sonrisa.

Agradezco a mis amigos de la universidad, por que gracias a ellos cumplir el objetivo de la titulación fue mucho más grato y lleno de experiencias positivas.

---

## RESUMEN

En este trabajo se describe un proceso de evaluación de liderazgo, aplicado en una organización no gubernamental llamada AIESEC Chile, con el objetivo de calificar los factores del liderazgo de cada líder, para de esta forma poder identificar las posibles mejoras y cómo éstas pueden generar un impacto positivo en la organización. Esto es motivado por el problema recurrente de las organizaciones de evaluar a sus jefes por su rendimiento, siendo este último la consecuencia de su liderazgo y no la causa. Impidiendo el desarrollo del liderazgo, lo que genera insatisfacciones, frustraciones, inconformidades, entre otros. El proceso actual de evaluación de liderazgo de AIESEC es presencial y tiene diversas complicaciones, es por ello que, se ha construido un sistema web que automatiza el proceso presencial. El sistema fue validado realizando evaluaciones a 8 cargos de liderazgo en 2 periodos de evaluación en donde se pudo observar como la alta frecuencia del estilo transformacional genera las mejores consecuencias.

**Palabras Claves:** evaluación, liderazgo, AIESEC.

This paper describes a leadership evaluation process, applied in a non-governmental organization called AIESEC Chile, with the objective of rating the leadership factors of each leader, in order to identify possible improvements and how these can generate a positive impact on the organization. This is motivated by the recurrent problem of organizations to evaluate their bosses for their performance, the latter being the consequence of their leadership and not the cause. Preventing the development of leadership, which generates dissatisfaction, frustrations, disagreements, among others. The current AIESEC leadership evaluation process is face-to-face and has several complications, which is why a web system has been built that automates the face-to-face process. The system was validated by conducting evaluations to 8 leadership positions in 2 evaluation periods where we can observe how the high frequency of the transformational style generates the best results.

**Keywords:** evaluation, leadership, AIESEC.

---

## GLOSARIO

- **ACID:** Atomicidad, Consistencia, Aislamiento y Durabilidad (Atomicity, Consistency, Isolation and Durability).
- **AIIESEC:** Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y (Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales).
- **CI:** Consideración Individualizada.
- **DPEA:** Dirección por Excepción Activa
- **DPEP:** Dirección por Excepción Pasiva
- **E:** Efectividad.
- **EE:** Esfuerzo Extra.
- **EI:** Estimulación Intelectual.
- **IIA:** Influencia Idealizada Atribuida.
- **IIC:** Influencia Idealizada Conductual.
- **LF:** Laissez-Faire
- **LPC:** Compañero de trabajo menos preferido (Least Preferred Coworker).
- **LTF:** Liderazgo Transformacional.
- **LTR:** Liderazgo Transaccional.
- **L P/E:** Liderazgo Pasivo/Evitador.
- **MI:** Motivación Inspiracional
- **MLQ:** Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire).
- **MLQ-5X:** Cuestionario Multifactorial de Liderazgo versión corta.

- 
- **MVC:** Modelo, Vista, Controlador (Model, View, Controller).
  - **NoSQL:** No Solo un Lenguaje de Consulta Estructurada (Not Only Structured Query Language).
  - **ONG:** Organización No Gubernamental.
  - **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
  - **RC:** Recompensa Contingente
  - **S:** Satisfacción.
  - **SQL:** Lenguaje de Consulta Estructurada (Structured Query Language).

---

# INTRODUCCIÓN

En este trabajo se considerará el liderazgo como un proceso de influir en los demás, para lograr los objetivos comunes en un equipo, aunque parezca ser una habilidad de un grupo selecto de personas, la verdad es que, todos los seres humanos tienen un nivel de desarrollo de liderazgo, el cual puede aumentar con el conocimiento y la práctica. AIESEC es una ONG que se encarga de realizar intercambios internacionales promoviendo el desarrollo del liderazgo en sus voluntarios, pero, no utilizan un proceso de evaluación óptimo que pueda medir el desarrollo del liderazgo que generan sus voluntarios, por lo que resulta interesante tener una forma de evaluar el estilo de liderazgo de los líderes, junto con conocer las consecuencias que genera este estilo de liderazgo en el equipo.

En las siguientes páginas el lector aprenderá cómo evolucionó el concepto de liderazgo en el tiempo, hasta llegar a comprender como se desarrollaron los estilos modernos de liderazgo y sus factores. De la revisión bibliográfica realizada se adoptó un cuestionario multifactorial de liderazgo que considera factores como el carisma, motivación inspiracional, satisfacción, entre otros.

Además, se observa cómo la tecnología es capaz de automatizar procesos de evaluación que antes se hacían de forma presencial y hoy es posible hacerlo de forma remota.

**Palabras Claves:** AIESEC, carisma , evaluación.

# Índice de Contenidos

<b>1. Definición del Problema</b>	<b>1</b>
<b>2. Estado del Arte</b>	<b>5</b>
2.1. Evolución del concepto tradicional de liderazgo	5
2.1.1. Rasgos del liderazgo	6
2.1.2. Estilos de liderazgo con enfoque en el comportamiento	7
2.1.2.1. Liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire	8
2.1.2.2. Teoría X e Y	9
2.1.2.3. Teoría del liderazgo situacional	9
2.1.2.4. Teoría de la contingencia	10
2.1.2.5. Teoría del camino-meta	12
2.1.2.6. Enfoque transaccional	13
2.2. Estilos modernos del liderazgo	15
2.2.1. Definiciones de liderazgo carismático y transformacional.	15
2.2.1.1. Definición carismática	15
2.2.1.2. Definición transformacional	16
2.3. Modelo de liderazgo de rango total	17
2.3.1. Transaccional vs. Transformacional	18
2.3.2. Modelos del liderazgo transaccional y transformacional	19
2.3.2.1. Modelo 1: El Operador Transaccional	19
2.3.2.2. Modelo 2: El Jugador de Equipo	20
2.3.2.3. Modelo 3: El Líder Transformacional Auto-Definido	21
2.4. Cuestionario multifactorial de liderazgo	22
2.4.1. Factor 1. Influencia Idealizada Atribuida (carisma atribuido)	23
2.4.1.1. Efectos de la Influencia Idealizada Atribuida	23
2.4.2. Factor 2. Influencia Idealizada Conductual (carisma)	24
2.4.3. Factor 3. Motivación Inspiracional	24
2.4.3.1. Modelamiento de las expectativas de los seguidores	25
2.4.3.2. Envisionar o crear una visión compartida	25
2.4.3.3. Efectos de la Motivación Inspiracional	26
2.4.4. Factor 4. Estimulación Intelectual	27
2.4.4.1. Componente 1. Reformulaciones	28
2.4.4.2. Componente 2. Inteligencia	28
2.4.4.3. Componente 3. Símbolos e Imágenes	28

2.4.4.4.	Efectos de la Estimulación Intelectual . . . . .	28
2.4.5.	Factor 5. Consideración Individualizada . . . . .	29
2.4.5.1.	Característica 1. Hace uso de la comunicación informal personalizada . . . . .	29
2.4.5.2.	Característica 2. Mantiene Informados a los Subordinados	29
2.4.5.3.	Característica 3. Trata Diferencialmente a los Subordinados	30
2.4.5.4.	Característica 4. Aconseja a los Seguidores . . . . .	30
2.4.5.5.	Característica 5. Orientación hacia el Desarrollo . . . . .	30
2.4.5.6.	Característica 6. Mentoring . . . . .	30
2.4.5.7.	Característica 7. Delegación: . . . . .	31
2.4.5.8.	Efectos de la Consideración Individualizada . . . . .	31
2.4.6.	Factor 6. Recompensa Contingente . . . . .	32
2.4.7.	Factor 7. Dirección por excepción activa . . . . .	32
2.4.8.	Factor 8. Dirección por excepción pasiva . . . . .	33
2.4.9.	Factor 9. Laissez-faire . . . . .	33
2.4.10.	Factor 10. Satisfacción . . . . .	34
2.4.11.	Factor 11. Efectividad . . . . .	34
2.4.12.	Factor 12. Esfuerzo Extra . . . . .	35
<b>3.</b>	<b>Propuesta</b>	<b>36</b>
3.0.1.	Automatización del proceso de evaluación . . . . .	37
3.1.	Requerimientos del sistema . . . . .	38
3.2.	Diagrama de casos de uso . . . . .	41
3.3.	Modelo de datos . . . . .	44
3.4.	Arquitectura del sistema . . . . .	45
3.5.	Implementación . . . . .	46
3.5.1.	Conformar equipo . . . . .	46
3.5.2.	Evaluar liderazgo . . . . .	48
3.5.3.	Ver resultados y recomendaciones . . . . .	49
<b>4.</b>	<b>Análisis de los Datos</b>	<b>54</b>
4.1.	Resultados de la primera evaluación . . . . .	54
4.2.	Resultados de la segunda evaluación . . . . .	58
<b>5.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>71</b>
<b>A.</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>74</b>
<b>B.</b>	<b>Primera evaluación</b>	<b>78</b>
<b>C.</b>	<b>Segunda evaluación</b>	<b>79</b>
<b>D.</b>	<b>Carta de AIESEC Chile</b>	<b>80</b>



# Índice de Tablas

2.1. Atributos comunes del liderazgo obtenidos por el proyecto GLOBE . . . .	7
2.2. Transaccional vs. transformacional, sobre las necesidades. . . . .	18
2.3. Transaccional vs. transformacional, sobre los cambios en los seguidores. .	18
2.4. Transaccional vs. transformacional, sobre los niveles de ambos estilos. . .	19
2.5. Transaccional vs. transformacional, sobre el efecto aumentativo de ambos estilos. . . . .	19
2.6. Atributos del modelo 1. . . . .	20
2.7. Atributos del modelo 2. . . . .	21
2.8. Atributos del modelo 3. . . . .	21
3.1. Requerimientos del sistema . . . . .	39
4.1. Líderes evaluados con sus cargos . . . . .	54
4.2. Resultados promedio de los factores evaluados a todos los líderes en orden descendente . . . . .	55
4.3. Resultados promedio de los 3 estilos de liderazgo de la primera evaluación por cada cargo. . . . .	56
4.4. Resultados promedio de los factores de consecuencia del liderazgo en primera evaluación. . . . .	57
4.5. Resultados promedio de 3 estilos de liderazgo, en conjunto con CONS, para la primera evaluación por cada cargo. . . . .	58
4.6. Resultados promedio de los factores evaluados a todos los líderes en orden descendente. . . . .	59
4.7. Resultados promedio de los 3 estilos de liderazgo de la segunda evaluación por cada cargo. . . . .	60
4.8. Resultados promedio de los factores de consecuencia del liderazgo en la segunda evaluación. . . . .	63
4.9. Resultados promedio de 3 estilos de liderazgo, en conjunto con CONS, para la segunda evaluación por cada cargo. . . . .	66
A.1. Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 1 . . . . .	74
A.2. Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 2 . . . . .	75
A.3. Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 3 . . . . .	76
A.4. Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 4 . . . . .	77
B.1. Primera evaluación por cargo y por factores de evaluación . . . . .	78

C.1. Segunda evaluación por cargo y por factores de evaluación . . . . . 79



# Índice de Figuras

1.1. Proceso presencial de evaluación de liderazgo . . . . .	3
3.1. Proceso remoto de evaluación de liderazgo . . . . .	37
3.2. Diagrama de casos de uso . . . . .	42
3.3. Modelo de datos . . . . .	44
3.4. Crear equipo . . . . .	47
3.5. Crear equipo . . . . .	48
3.6. Evaluar líder . . . . .	49
3.7. Gráfico del resultado de la evaluación del liderazgo . . . . .	50
3.8. Tabla del resultado de la evaluación del liderazgo . . . . .	51
3.9. Resultado de los factores de consecuencia del liderazgo. . . . .	52
3.10. Resultados de las evaluaciones (3 esquemas). . . . .	52
3.11. Ejemplo de recomendaciones para mejorar del liderazgo. . . . .	53
4.1. Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Transformacional . . . . .	61
4.2. Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Transaccional . . . . .	62
4.3. Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Pasivo/Evitador . . . . .	63
4.4. Primera v/s Segunda Evaluación de la Satisfacción . . . . .	64
4.5. Primera v/s Segunda Evaluación de la Efectividad . . . . .	65
4.6. Primera v/s Segunda Evaluación del Esfuerzo Extra . . . . .	66
D.1. Carta que certifica la aplicación de este trabajo en AIESEC Chile . . . . .	80

# 1 | Definición del Problema

En ocasiones las organizaciones solo se centran en cumplir sus metas sin importar el cómo se logran, exigiendo a sus equipos un mayor rendimiento, con lo que, la responsabilidad recae sobre los líderes de equipos. Es muy común medir al líder por su rendimiento, sin embargo, es una forma errada de hacerlo, ya que, sólo se está dando el énfasis en la consecuencia del liderazgo empleado y no, en los factores más débiles del liderazgo de cada líder, los cuales, son realmente las causas de la falta de rendimiento. Si bien, el rendimiento es consecuencia del liderazgo, hay múltiples factores adicionales a éste involucrados en el desarrollo de un equipo, por lo que, no sirve para realizar un diagnóstico del líder.

Como en general las organizaciones no evalúan el liderazgo de los jefes, es muy probable que éstos no sean líderes, ya que su liderazgo no ha tenido un desarrollo constante y acorde al rendimiento que se le exige al equipo. Esta falta de liderazgo puede generar insatisfacciones, frustraciones, inconformidades, entre otros sentimientos, que posiblemente no sean expresados por los miembros del equipo de manera directa, generando problemas que son difíciles de detectar la causa. Dentro de las consecuencias que puede generar la falta de liderazgo, se encuentran:

- Daño en el clima organizacional, provocado por los mandos medios al ponerse del lado de los subordinados y/o oponiéndose a la empresa.
- Disminución de la iniciativa, la proactividad y el rendimiento laboral.
- Los incentivos de cualquier tipo resultan insuficientes, ya que, no suplen la falta de liderazgo.
- Los empleados no valoran la relación con el cliente, disminuyendo la calidad de la

comunicación.

- Desmotivación generalizada de los miembros de la organización, conllevando incluso al abandono masivo de la organización.

Si bien las empresas necesitan de líderes capaces de influir en sus seguidores, es posible que gran parte de los miembros estén aún en la organización por necesidad económica y no por una influencia del líder, es por ello que, el liderazgo desarrollado en organizaciones no gubernamentales (ONG), debe ser mucho más efectivo, y capaz de hacer que los miembros permanezcan encantados con la misión y la visión de la organización.

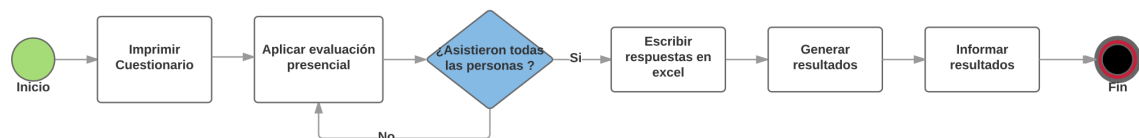
Este trabajo se desarrolla en AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales), la cual es una ONG global con aproximadamente 100.000 voluntarios en 180 países, sin fines de lucro formada por jóvenes profesionales o estudiantes de universidades. Sus miembros están principalmente interesados en temas globales, interculturalidad, liderazgo y emprendimiento. Su casa central se encuentra en Rotterdam, Países Bajos, siendo la organización internacional de estudiantes más grande del mundo reconocida por la ONU. AIESEC tiene como misión “ser la plataforma internacional más grande, para que los jóvenes descubran y desarrollen sus potenciales generando un impacto positivo en la sociedad, a través de un ambiente global de aprendizaje, oportunidades de liderazgo e intercambios profesionales internacionales”.

AIESEC en Chile actualmente desarrolla el liderazgo de sus voluntarios brindando oportunidades en las cuales se les exige liderar equipos y/o áreas de la organización con el fin de generar intercambios desde y hacia Chile, tanto profesionales, como sociales. Sin embargo, no tienen mecanismos actualmente para medir este impacto. Tal como sucede en el sector empresarial, se tiende a evaluar su liderazgo de acuerdo al cumplimiento de objetivos propuestos tales como:

- Cantidad de miembros reclutados.
- Cantidad de intercambios gestionados.
- Cumplimiento de la planificación.

Sin embargo, el objetivo primordial de la organización es hacer vivir experiencias que generen valor en desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización. En consecuencia, el gran desafío que existe en la organización es la falta de un proceso que sea capaz de dar a conocer a los miembros de la organización cuáles son los factores buenos y malos como líder, además de conocer cuál es el impacto que genera su estilo de liderazgo en el equipo.

Es posible enfrentar el desafío anterior aplicando un cuestionario de evaluación, utilizando un proceso de evaluación presencial sincronizada (ver [Figura 1.1](#)), con el objetivo de medir el liderazgo de los miembros con cargo de gestión de personas.



**Figura 1.1:** Proceso presencial de evaluación de liderazgo

(Fuente: Creación propia)

Sin embargo, esta decisión arrastra las siguientes complicaciones:

- La organización posee 7 comités a lo largo del país, en 5 regiones diferentes, lo que genera una barrera geográfica que dificulta la sincronización de la evaluaciones, factor fundamental para poder hacer comparaciones de los resultados obtenidos por los diferentes líderes.
- Basados en el proceso de la [Figura 1.1](#), sería necesario crear una nueva área en la organización que se encargue del cumplimiento del proceso, o por lo menos una persona por cada comité, más una persona en la directiva nacional a cargo de ello.
- Los voluntarios disponen de un tiempo limitado para dedicarlo a la organización, ya que, se compone principalmente por universitarios o recién titulados, por lo que, surge una disyuntiva entre: evaluar el liderazgo o usar esos recursos en generar más intercambios y seguir evaluando el liderazgo por el desempeño.

- Aún evaluando el liderazgo, no habría forma de saber qué impacto genera ese liderazgo en el equipo.

Con lo anterior, se puede concluir que, es necesario evaluar el liderazgo en AIESEC Chile, sin embargo, el proceso propuesto no es lo suficientemente bueno para ser aplicado, además, se debe tener un conocimiento amplio de la literatura para decidir cuál o cuáles son el o los estilos de liderazgo que desea difundir AIESEC en Chile, para después, elegir una forma de evaluarlo y desarrollarlo en cada uno de sus líderes.

Es por ello que en este trabajo se plantean los siguientes objetivos:

- Automatizar el proceso de evaluación de liderazgo en AIESEC Chile.
- Realizar un sistema web de evaluación de liderazgo utilizando el framework Ruby on Rails.
- Evaluar el liderazgo en AIESEC Chile.
- Identificar el estilo predominante de liderazgo en AIESEC Chile.
- Identificar el o los factores del liderazgo más débiles en AIESEC Chile.
- Evaluar si el uso de la herramienta generará una mejoría en el liderazgo de AIESEC Chile.

Se invita al lector a seguir en el siguiente capítulo donde se muestra cómo el concepto tradicional de liderazgo ha ido evolucionando, hasta llegar a los estilos modernos de liderazgo y cómo evaluarlos.

## 2 | Estado del Arte

A partir de una revisión de la literatura se puede encontrar que el liderazgo no tiene una definición única, [Stogdill \(1974\)](#) en su investigación concluyó que la cantidad de definiciones de liderazgo es igual a la cantidad de personas que han intentado definirlo. Es conocido por los autores que no existe una definición estándar de liderazgo, por lo que su definición a dependido del propósito del investigador. [Bass \(2008\)](#) [Yukl \(2009\)](#).

Para este documento se entenderá como liderazgo al “proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y también al proceso de facilitar el esfuerzo individual y del equipo para el logro de objetivos comunes”. [Yukl \(2009\)](#) [Adams \(1985\)](#) [Bryman \(1992\)](#) [Hollander \(1978\)](#) [Northouse \(2007\)](#).

De la definición propuesta se pueden deducir los siguientes elementos [Hollander \(1978\)](#):

- Al tratarse de un proceso de influencia mutua, las cualidades necesarias para ser líder no son exclusivas de un individuo y puede haber uno o varios líderes.
- El proceso representa un intercambio social entre el líder y los seguidores.
- La relación de doble vía se encuentra dirigida al logro de objetivos compartidos que son cambiantes.

### 2.1. Evolución del concepto tradicional de liderazgo

Es necesario discutir primero la evolución del concepto tradicional de liderazgo para comprender mejor, los estilos modernos del liderazgo.



### 2.1.1. Rasgos del liderazgo

Uno de los primeros enfoques fue desarrollado entre 1920 y 1940 sobre la base de la teoría hereditaria. [Carlyle \(1967\)](#). Los partidarios de este enfoque asumen que los líderes nacen con ciertos atributos naturales que los hacen diferentes de sus seguidores y que les permite influenciarlos. Esta teoría se sustenta en la suposición que si el líder cuenta con atributos superiores será posible identificar esas cualidades y permanecerán constantes sin importar la situación en la que se encuentren. [Bass \(2008\)](#). Han habido distintas definiciones formuladas en función de este enfoque, [Northouse \(2009\)](#) [Yukl \(2009\)](#) [Zaccaro \(2007\)](#) no obstante, todas ellas convergen en que el liderazgo es considerado un conjunto de atributos personales, hereditarios o adquiridos, que diferencian al individuo de los demás y que genera influencia sobre los otros.

Dentro de esta teoría han ocurrido tres importantes revisiones [Stogdill \(1974\)](#) [Kirkpatrick \(1991\)](#) [Lord \(1986\)](#), estas dieron cuenta de los múltiples rasgos atribuidos al liderazgo, sin embargo, los tres estudios concuerdan en rasgos del liderazgo como: la inteligencia, auto-confianza, honestidad, integridad y sensibilidad interpersonal.

En el Proyecto GLOBE (Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness en inglés), se identificaron en 62 países, los atributos comunes del liderazgo (ver [Tabla 2.1](#)) [House \(2004\)](#). Si bien la teoría llega a diversos atributos de liderazgo, no existe nexos entre ellos que puedan establecer grupos de atributos para definir un estilo, sin embargo, facilitan el camino brindando claves sobre qué tipo de atributos buscar en una persona, para elevar la posibilidad de encontrar en él un liderazgo eficaz.

**Tabla 2.1:** Atributos comunes del liderazgo obtenidos por el proyecto GLOBE

Nº	ATRIBUTO
1	Digno de confianza.
2	Justo.
3	Honesto.
4	Previsor.
5	Que planea con antelación.
6	Positivo.
7	Alentador.
8	Dinámico.
9	Motivador.
10	Que construye confianza
11	Fiable
12	Inteligente
13	Decisivo
14	Negociador eficaz
15	Solucionador de problemas donde todos ganen
16	Comunicativo
17	Informado
18	Con habilidades administrativas
19	Coordinador
20	Constructor de equipos
21	Orientado hacia la excelencia

### 2.1.2. Estilos de liderazgo con enfoque en el comportamiento

A partir de los años 40s la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo enfocados en actos y comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los seguidores es la principal preocupación de este enfoque. De esta forma y aún cuando surgieron distintas teorías, gran parte de ellas convergen en dos tipos generales de comportamientos:

- **Los orientados hacia las tareas:** el comportamiento del líder orientado hacia las tareas se caracteriza por proporcionar dirección para lograr los objetivos que se persiguen en el equipo.
- **Los orientados hacia las personas:** el líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores.

Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos. [Horton \(2007\)](#). Recientemente se comprobó la aplicación de este estilo de liderazgo en el sector militar del Reino Unido. [Cowsill \(2008\)](#).

Dentro del liderazgo con enfoque en el comportamiento existen variadas definiciones, sin embargo, todas ellas concuerdan en considerar al liderazgo como “el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos”. [Pérez \(2010\)](#).

En conclusión, el enfoque describe a un líder como aquel que despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas y es eficaz en la medida en que logra combinar las ventajas de un enfoque más democrático que contribuye al compromiso, participación y satisfacción, con uno autocrático que genera orden, soluciones y consistencia. [Bass \(2008\)](#). Estos comportamientos por sí solos o sus grados de combinación, motivan los distintos estilos de liderazgo que se desprenden de las teorías que se detallan a continuación.

#### 2.1.2.1. Liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire

Dentro de los estilos de liderazgos se destacan tres desde mayor a menos participación en las tomas desiciones, el autocrático, democrático y laissez-faire.

- **Autocrático:** el líder decide las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades sin tomar en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y la disciplina de los subordinados. [French \(2001\)](#).
- **Democrático:** el líder discute con su equipo de trabajo las políticas y decisiones. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo

se requiere asistencia técnica, el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como el encargado del bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones. [Adams \(1985\)](#).

- **Laissez-faire:** el líder no participa en el grupo, dejando en libertad a los miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los recursos necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta. No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional. [Bass \(2008\)](#). El modelo de liderazgo de rango total reproduce al laissez-faire como uno de los factores del estilo pasivo-evitador. [Avolio \(2004\)](#).

#### 2.1.2.2. Teoría X e Y

Esta teoría ofrece una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte del dilema de la naturaleza humana. Los teólogos y filósofos constantemente se han cuestionado si el ser humano está maldecido por el pecado original o si se encuentra bendecido con una habilidad inherente para encontrar la salvación. [Bass \(2008\)](#). Para el primero caso, la naturaleza humana es maligna, por lo que los individuos requieren de dirección y orden a través de la autoridad, lo que se representaría con la teoría X. Para el segundo, el ser humano es bueno en esencia, por lo que debe contar con libertad para actuar, aprender y tomar decisiones, lo que se representaría con la teoría Y. [McGregor \(1960\)](#) propone que la visión que se tenga sobre la naturaleza humana determina el estilo de liderazgo. Si el individuo tiene una visión negativa considerará la disciplina y el control necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas. Si tiene una visión positiva, tenderá a un estilo más democrático al considerar que el ser humano se puede auto-motivar y auto-dirigir.

#### 2.1.2.3. Teoría del liderazgo situacional

El modelo de liderazgo situacional propuesto por [Hersey \(1972\)](#), es el más conocido y replicado en las investigaciones. Hersey y Blanchard sugirieron que el líder eficaz sería aquel que pudiera adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones. La teoría

situacional se sustenta en la relación entre las conductas directivas (hacia las tareas) y las conductas de apoyo (hacia las relaciones).

Mediante la combinación de las conductas directiva y de apoyo, se pueden identificar cuatro estilos de liderazgo:

- 1. Estilo de decir/telling:** alto en dirección y bajo en apoyo.
- 2. Estilo persuasivo/selling:** alto en dirección y alto en apoyo.
- 3. Estilo participativo/ participating:** bajo en dirección y alto en apoyo.
- 4. Estilo delegativo/delegatin:** bajo en dirección y bajo en apoyo.

Adicionalmente, se mide el grado en que el seguidor o grupo demuestran sus capacidades y disposición para cumplir con una tarea específica u objetivo. Hersey (2007). Este grado es representado por el concepto de “preparación”, el cual, se despliega en cuatro niveles:

- 1. Preparación escasa:** incapaz e indispuesto o inseguro.
- 2. Preparación moderada/incapaz:** incapaz pero dispuesto o confiado.
- 3. Preparación moderada/capaz:** capaz pero indispuesto e inseguro.
- 4. Preparación elevada:** capaz y dispuesto o confiado.

Por lo tanto, el líder debe realizar un diagnóstico de su propio comportamiento y del nivel de preparación de los seguidores o del grupo para definir el estilo de liderazgo más adecuado y, según el seguidor o grupo aumenten de escasa a elevada preparación, dirigir y adaptar sus comportamientos de liderazgo de alto en dirección bajo en apoyo (telling), a alto en dirección y en apoyo (selling), a alto en dirección y bajo en apoyo (participating), hasta bajo en dirección y bajo en apoyo (delegatin), en este último el seguidor o el grupo han alcanzado su nivel más alto de capacidad y disposición hacia la tarea específica.

Esta teoría ha tenido mayor éxito en la ejecución que validez teórica, ya que es intuitivo, fácil de usar y los usuarios no tienen que aprender teoría. Su escasa validez se encuentra vinculada a sus deficiencias conceptuales, en la ausencia de explicaciones causales.

#### **2.1.2.4. Teoría de la contingencia**

A partir de los años 60s se desarrollaron dos líneas de investigación sobre la base de que las situaciones podían afectar el proceso del liderazgo. Una línea es la teoría situacional,

presentada en la sección anterior. La otra línea es la teoría de la contingencia, centrándose en la eficacia del grupo a partir de la adecuada combinación entre los estilos de liderazgo y el control situacional. [Ayman \(1995\)](#) [Fiedler \(1978\)](#). En la teoría contingente, el estilo es un rasgo estable de la personalidad por lo que el líder será eficaz sólo en las situaciones que le sean más favorables o tenga mayor control situacional.

La teoría considera dos estilos de liderazgo, que están relacionado con un bajo y un alto nivel de “Least Preferred Coworker” o por sus siglas en inglés LPC que se refiere a la valoración del compañero menos preferido [Fiedler \(1984\)](#):

- **Orientado hacia las tareas o bajo LPC:** el líder que obtiene una puntuación baja en LPC, evalúa al compañero menos preferido negativamente, por lo tanto, no le agradan las personas con las que no puede trabajar.
- **Orientado hacia las relaciones personales o alto LPC:** el que obtiene una puntuación alta en LPC, evalúa a su compañero menos preferido de forma positiva en los ítems interpersonales, lo que revela que si bien no puede trabajar con él, este no le desagrada.

Por otra parte, existen tres factores que la teoría considera críticos para que el líder pueda determinar el grado de control situacional:

1. La relación interpersonal entre el líder y los miembros del grupo.
2. La estructura de la tarea.
3. El poder del puesto.

De esta forma, la teoría predice qué estilo se adecua mejor a la situación. El estilo motivado hacia las tareas (bajo en LPC) en situaciones de mucho control (muy favorables) o de poco control situacional (muy desfavorables) será más eficaz. En cambio, el estilo motivado hacia las relaciones (alto en LPC) será más eficaz en situaciones moderadas de control situacional. Cuando el líder coincide con el nivel de control adecuado, el modelo predice alto desempeño, sin embargo, cuando no coincide predice bajo desempeño del grupo. [Fiedler \(1984\)](#). La evidencia con respecto a la efectividad de esta teoría considera casos positivos, negativos y mixtos, por lo que la validez estadística del modelo continúa en disputa. [Ayman \(1995\)](#) [Bass \(2008\)](#) [Yukl \(2009\)](#).

### 2.1.2.5. Teoría del camino-meta

En cuanto al desarrollo del liderazgo, la teoría del camino-meta es la teoría que se encuentra entre el enfoque situacional y el transaccional (que se discutirá en el siguiente apartado). La teoría establece que los líderes serán eficaces cuando generen un impacto positivo en la motivación y expectativas de sus seguidores. Los individuos recorren un camino para llegar a la meta y en ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a sus seguidores a superar o esquivar los obstáculos elevando al mismo tiempo las expectativas de los beneficios que se generarán. Los obstáculos pueden provenir de las características personales de los seguidores y de las tareas que se les asignen (variables situacionales). De esta forma, la teoría predice cuál será el estilo de liderazgo más eficaz para motivar a los seguidores, en función de sus características y de la tarea.

Por otra parte, las expectativas predicen con qué fuerza un individuo va a realizar su tarea. este estará motivado en la tarea si:

- Cree que es capaz de realizar el trabajo.
- Considera que su esfuerzo lo llevará al resultado.
- Cree que los beneficios por realizarlo valen la pena. [Northouse \(2007\)](#).

Dentro de esta teoría se identifican cuatro estilos de liderazgo [House \(1974\)](#):

- **El directivo:** tomando en cuenta los niveles jerárquicos, el estilo directivo es oportuno en los niveles bajos cuando la tarea es clara o rutinaria y los seguidores son dogmáticos o autoritarios. También es oportuno cuando la tarea es ambigua o poco clara
- **De apoyo:** el estilo de apoyo será eficaz en la satisfacción del empleado cuando la tarea o el entorno sean estresantes o poco satisfactorios, sí ante estas condiciones se utiliza el estilo directivo el seguidor se va a resistir al líder.
- **Participativo:** enfocado en compartir el proceso de tomar las decisiones, en el estilo participativo existen tres predicciones sobre su eficacia: (a) siempre que el seguidor

se encuentre ego-implicado y que la tarea sea ambigua o poco clara, (b) si no se encuentra ego-implicado, pero es autónomo, con autocontrol, no autoritario y la tarea es clara o rutinaria y (c) siempre que la percepción del seguidor sea que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones.

- **Orientado hacia logros:** enfocado en desarrollar niveles de excelencia. el estilo orientado hacia logros impactará en la autoconfianza y expectativas del subordinado de poder alcanzar una meta desafiante cuando la tarea sea ambigua o poco repetitiva. Es posible que una tarea ambigua permita mayor flexibilidad para alcanzar desafíos extraordinarios.

También se encontraron dos factores que moderan la relación entre el comportamiento del líder y la motivación, satisfacción y desempeño de los trabajadores [House \(1974\)](#):

- Las características personales de los subordinados, analizando los rasgos de autoritarismo, autonomía, implicación con la tarea, motivación hacia logros, necesidad de control y habilidad auto-percibida.
- Las presiones y demandas del entorno organizacional: factores que se encuentran fuera del control del subordinado pero que son importantes para el proceso.

En cuanto a los resultados empíricos obtenidos por la teoría, se encuentran en la literatura tanto positivos como negativos.

#### **2.1.2.6. Enfoque transaccional**

En sus primeras etapas la investigación de liderazgo se interesó por el líder, sus características y en su comportamiento. En una etapa siguiente, el énfasis se dirigió en las situaciones que podían rodear al liderazgo, por una parte hace referencia a las características de los seguidores y por otra, al entorno organizacional, sin embargo, se había pasado por alto la interacción que se genera entre el líder y los seguidores en una situación determinada. El enfoque transaccional, enraizado en la teoría del intercambio social, complementa ambos enfoques haciendo énfasis en la relación de dos vías de intercambio social, que se genera entre el líder y los seguidores. El intercambio social se refiere a beneficios que se otorgan y



reciben como recompensas y tienen que ver con las expectativas de los individuos sobre la equidad que debe prevalecer en la relación. Si el líder cumple con las expectativas del grupo y el equipo cumple con las metas previstas, se provee de recompensas para los seguidores, quienes le otorgan estatus, estima y la posibilidad de mayor influencia. [Hollander \(1970\)](#).

Existen variadas definiciones distintas del liderazgo con enfoque transaccional. [Adams \(1985\)](#) [Bass \(1985\)](#) [Bryman \(1992\)](#) [Hollander \(1978\)](#). No obstante, todas ellas convergen en que este enfoque se considera como “un proceso dinámico de interacción, sobre la base de un balance favorable de intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y sus seguidores. Además, esta interacción se encuentra dirigida a lograr los objetivos mutuamente establecidos”. [Pérez \(2010\)](#).

El intercambio social se presenta cuando dos o más individuos, después de comunicarse, intercambian recompensas o castigos en función de algún bien o situación que les es importante. Cuando una parte proporciona lo que la otra espera y viceversa, en esa medida se evita la frustración y ayudan a mantener y a continuar la relación.

A pesar de que la teoría transaccional se vió limitada en su desarrollo empírico al ser considerada una fusión de distintas perspectivas e investigaciones ya publicadas [Adams \(1985\)](#), ha resistido el paso del tiempo al servir como puente entre el enfoque situacional y las teorías del nuevo liderazgo.

De la evolución del concepto tradicional de liderazgo se puede concluir que:

- Los estilos autocrático, democrático y laissez-faire, en conjunto no pueden describir el proceso de liderazgo completo, ya que, el concepto de carisma o considerar a cada seguidor como un individuo único no está presente dentro de sus definiciones, sin embargo, el estilo laissez-faire por si solo puede sustentarse bajo un estilo pasivo de liderazgo.
- La teoría X e Y está basada en creencias poco racionales y que no pueden ser medibles, por lo que, se considera una teoría impracticable.
- La teoría situacional, describe de muy buena manera el entorno del liderazgo, además, es fácil de ejecutar en las organizaciones, sin embargo, es más un componente de algún estilo de liderazgo que un estilo por si solo, y por lo mismo, es difícil de medir

su impacto.

- La teoría de la contingencia, con su dicotomía de orientación hacia las tareas o hacia las personas, es un buen acercamiento hacia el enfoque transaccional, sin embargo, por si sola no tiene sustento práctico.
- El enfoque transaccional orientado a la recompensa y el intercambio social, es la base de un estilo de liderazgo enfocado en la interacción que se genera entre líder y seguidor, lo que viene siendo un sólido argumento que ha tenido trascendencia en el tiempo, siendo la mejor teoría en comparación a las anteriores.

## 2.2. Estilos modernos del liderazgo

Las teorías carismáticas y transformacionales que surgieron en los años 80s son consideradas como el nuevo paradigma del liderazgo, ya que se centran en el aspecto visionario y simbólico del liderazgo, en las emociones de los seguidores y en los procesos de motivación en equipo. Con las teorías carismáticas resurge el interés por los rasgos de personalidad que generan formas ejemplares de liderazgo y con las transformacionales el interés por los líderes que motivan cambios reales en sus seguidores y en la organización. [Pérez \(2010\)](#).

### 2.2.1. Definiciones de liderazgo carismático y transformacional.

Aún cuando ambas teorías se engloban dentro del mismo enfoque y que “el liderazgo carismático es central al proceso del liderazgo transformacional” [Bass \(1985\)](#), conceptualmente son distintos, por lo que a continuación se presentan las definiciones de liderazgo carismático y transformacional para esta investigación.

#### 2.2.1.1. Definición carismática

El liderazgo carismático es el proceso de influencia que se genera del reconocimiento por parte de los seguidores de que el líder posee cualidades de personalidad, que no poseen otros y que al reconocerlo genera un vínculo que les genera confianza y obediencia, siempre

que el líder mantenga el reconocimiento a través de la reafirmación de sus cualidades. [Pérez \(2010\)](#).

[House \(1977\)](#) define al liderazgo carismático en términos de los efectos que producen los líderes en los seguidores. Esta definición sólo permite identificar a los líderes una vez que han impactado en los demás, por lo que, en el mismo texto se propone un segundo enfoque de la definición, como el proceso de interacción entre rasgos de personalidad de un individuo, su comportamiento más orientado hacia la motivación y la formulación de metas trascendentales e ideológicas y ciertas características de los seguidores, que enmarcados en factores situacionales favorecen el surgimiento del liderazgo.

Para [Bryman \(1992\)](#) se trata de la relación que se genera entre el líder y su seguidor, donde el seguidor atribuye cualidades extraordinarias al líder, lo que genera, dedicación inquebrantable y respeto.

Para este trabajo se puede entender el liderazgo carismático como: “el proceso de influencia que se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado, cuando estos reconocen y atribuyen en el líder rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios, lo que genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder”. [Pérez \(2010\)](#).

### 2.2.1.2. Definición transformacional

[Burns \(1978\)](#) define al liderazgo transformacional como el proceso recíproco en donde el líder y el seguidor, persiguen objetivos comunes, aumentando la motivación mutua y la moralidad. [Avolio \(2004\)](#) lo define como el proceso de influencia en el cual los líderes cambian el pensamiento de sus seguidores de lo que es importante y los impulsan a: verse a ellos mismos, ver las oportunidades y ver los desafíos desde un nuevo enfoque.

Para este trabajo el liderazgo transformacional se realiza a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” [Avolio \(1994\)](#), estas son:

- **1. Influencia idealizada (o Carisma):** consiste en que el líder debe tener comportamientos que proporcionan un modelo a seguir para los seguidores (por ejemplo: principios éticos).

- **2. Estimulación intelectual:** consiste en crear cultura de pensamiento a través de la estimulación intelectual.
- **3. Consideración individualizada:** consiste en atender a cada seguidor por sus propias necesidades
- **4. Motivación inspiradora (o inspiracional):** hace referencia en mantener una comunicación optimista en cuanto al futuro.

A través de las Cuatro I's, el líder transformacional propone cambios por vías indirectas o directas, la forma directa de cambios es influir directamente sobre los seguidores, por otra parte, indirectamente logran los cambios impactando en la cultura organizacional. Además se debe tener en consideración lo siguiente: (a) La influencia idealizada como componente del liderazgo transformacional, es lo mismo que el carisma (b) el carisma es considerado una condición necesaria pero no suficiente del liderazgo transformacional, (c) el modelo transformacional evalúa al liderazgo en un momento determinado, en cambio, el carismático como una evolución de tres etapas. [Pérez \(2010\)](#).

Para este trabajo se puede concluir que los estilos modernos de liderazgo están enfocados en las relaciones entre el líder y sus seguidores, además de, las emociones involucradas en el proceso de liderazgo, dejando en segundo plano los atributos del líder. Por otra parte, se puede observar que el estilo transformacional basado principalmente en el carisma, es un estilo que tienen sustento propio en el proceso de liderazgo, adicionándose a los estilos transaccional y laissez-faire descritos anteriormente. Es por ello que surge el modelo de liderazgo de rango total que toma los los 3 estilos como un todo, donde, el estilo transformacional es su pilar fundamental, siendo éste el de mayor frecuencia en el liderazgo de alto rendimiento.

### 2.3. Modelo de liderazgo de rango total

Está compuesto por tres tipos de estilos de liderazgo: pasivo-evitador, transaccional y transformacional. [Avolio \(2004\)](#). Una de las características principales del modelo de liderazgo de rango total es que ningún estilo de liderazgo es el correcto, sino que el líder es

quien debe adaptarse según el contexto, las necesidades y las habilidades de los seguidores. En este sentido el líder transformacional es el único capaz de poder realizar todas las conductas de liderazgo, dado que su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las demás formas de liderazgo. [Carolina Vega \(2004\)](#).

### 2.3.1. Transaccional vs. Transformacional

A continuación se precisan algunas acotaciones que permiten una mejor comprensión del modelo de liderazgo de rango total. [Avolio \(2004\)](#) [Bass \(1985\)](#) [Burns \(1978\)](#).

1. Reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los seguidores: (ver [Tabla 2.2](#)).

**Tabla 2.2:** Transaccional vs. transformacional, sobre las necesidades.

TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Se interesa por las necesidades y deseos inmediatos, existenciales o de primer orden (por ejemplo fisiológicas) que al satisfacerlos generan un aumento en el desempeño del seguidor.	Se interesa por necesidades más trascendentales o de orden superior (por ejemplo amor, estima y autorrealización) que pueden ser cubiertas para impulsar al seguidor hacia la madurez y el desarrollo a largo plazo.

2. Generación de cambios en los seguidores: (ver [Tabla 2.3](#)).

**Tabla 2.3:** Transaccional vs. transformacional, sobre los cambios en los seguidores.

TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Genera cambios de primer orden en la cantidad y calidad del desempeño.	Genera cambios de orden superior, esto es, en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de producción o de los objetivos seleccionados.

3. Los líderes son tanto transaccionales como transformacionales en distintas cantidades e intensidades: (ver [Tabla 2.4](#)).

**Tabla 2.4:** Transaccional vs. transformacional, sobre los niveles de ambos estilos.

<b>TRANSACCIONAL</b>	<b>TRANSFORMACIONAL</b>
Despliega siempre un nivel mayor del estilo transaccional.	Puede utilizar ambos estilos en niveles diferentes, pero, cuando es más de uno es menos del otro

4. El efecto de aumentar conjuntamente ambos estilos de liderazgo, tienen un impacto positivo sobre indicadores de desempeño: (ver [Tabla 2.5](#)).

**Tabla 2.5:** Transaccional vs. transformacional, sobre el efecto aumentativo de ambos estilos.

<b>TRANSACCIONAL</b>	<b>TRANSFORMACIONAL</b>
Permite aumentar la eficacia llevando al seguidor a implementar un esfuerzo adicional, además, el estilo transformacional aumenta el efecto del transaccional.	Representa la base para la eficacia del liderazgo permitiendo alcanzar metas contractuales u originalmente pactadas a través de la transacción.

### 2.3.2. Modelos del liderazgo transaccional y transformacional

Kuhnert y Lewis (1987) identificaron tres modelos de liderazgo que están en relación con el paradigma Transaccional y Transformacional. Avolio (1994). Cada modelo representa una forma única de ver y entender la conducta del líder y como su influencia impacta a sus seguidores.

#### 2.3.2.1. Modelo 1: El Operador Transaccional

El operador transaccional busca cumplir sus propios objetivos personales sin importar el bienestar de los demás. Los seguidores son vistos como instrumentos útiles u obstáculos para cumplir sus objetivos propios. Es incapaz de entender visiones diferentes a la suya o puede entenderla, pero muestra absoluta despreocupación por tales visiones. Este déficit de empatía hace imposible para el líder participar de buena manera en las actividades de trabajo en equipo. El operador es fundamentalmente un líder transaccional con un bajo nivel de desarrollo enfocado en cumplir sus propios objetivos personales, esto genera

desconfianza por parte de los seguidores y una visión negativa, aún así, los líderes bajo este modelo pueden llegar a ser muy efectivos, ya que están altamente orientados a cumplir tarea (planificación, organización, dirección, control), y demandar resultados. Una de las ventajas es que pueden mostrar un sentido de imparcialidad hacia los seguidores acompañado de buenas recompensas para fomentar la motivación. Los atributos de este modelo se ven en la [Tabla 2.6](#).

**Tabla 2.6:** Atributos del modelo 1.

Nº	ATRIBUTO
1	Opera orientado por sus propias necesidades y que hacer.
2	Manipula a otros y a las situaciones.
3	Busca evidencia concreta de éxito.

#### **Visión del líder sobre los demás:**

- Los demás son vistos como facilitadores u obstáculos para alcanzar las metas propias.
- Los otros están orientados hacia el salario, y este conocimiento es utilizado para manipularlos.

**Filosofía del líder:** “Juego con mis reglas y puedo obtener lo que yo quiera”.

**Filosofía del seguidor:** “Déjame saber lo que tú quieres y lo obtendré para ti (si tú cuidas de mis necesidades)”.

#### **2.3.2.2. Modelo 2: El Jugador de Equipo**

El jugador de equipo busca mantener la mejores relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo, esto lo hace muy sensible a lo que piensen o digan los demás, llevándolo a cambiar su forma de actuar a cómo lo ven los demás. El líder genera una distorsión en su perspectiva al dejarse influenciar por las relaciones, conexiones y lealtades, apareciendo desproporcionadamente controlado por la visión que los otros tienen de él. Uno de las ventajas de este liderazgo es la habilidad para establecer roles y conexiones interpersonales positivas, y para motivar a sus seguidores a través de la confianza, el respeto y la consideración. Los atributos de este modelo se ven en la [Tabla 2.7](#).

**Tabla 2.7:** Atributos del modelo 2.

Nº	ATRIBUTO
1	Mucha sensibilidad a como el líder es visualizado internamente por otros.
2	La auto-definición deriva de cómo, él o ella es experimentado por otros.
3	Vive en un mundo de roles e interconexiones interpersonales.

**Visión del líder sobre los demás:**

- Piensa que los otros se definen a si mismos por como el líder los visualiza, por lo que el líder se siente responsable de la autoestima de sus seguidores.

**Filosofía del líder:** “Muéstrales a tus seguidores consideración y respeto, para que ellos te sigan a cualquier parte”.

**Filosofía del seguidor:** “Puedo hacer lo necesario para ganarme tu respeto, pero a cambio debes hacerme saber qué sientes respecto a mí”.

**2.3.2.3. Modelo 3: El Líder Transformacional Auto-Definido**

Este líder exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección interna, siendo guiado por valores y estándares, más que por sus necesidades, relaciones y externos. Este liderazgo no persigue intereses personales, pudiendo arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares pero correctas.

Una de las habilidades del liderazgo auto-definido es animar a los seguidores para que apoyen el propósito más alto de la organización por sobre los intereses personales, y son capaces de crear un ambiente en el cual se manejan los problemas y oportunidades con creatividad y compromiso. Su visión de organización y de lo que necesitan sus seguidores es más amplia, permitiendo construir una perspectiva del desarrollo más global. Los atributos de este modelo se ven en la [Tabla 2.8](#).

**Tabla 2.8:** Atributos del modelo 3.

Nº	ATRIBUTO
1	Preocupación sobre valores, ética, estándares y metas a largo plazo.
2	Auto-contención y auto-definición.



**Visión del líder sobre los demás:**

- Hábil para conceder a los otros autonomía e individualidad.
- Se preocupa por los otros sin sentirse responsable por su autoestima.

**Filosofía del líder:** “Articular claros estándares y metas a largo plazo”. “Las decisiones se basan en una visión ampliada de la situación, no solo en factores inmediatos”.

**Filosofía del seguidor:** “Dame autonomía para perseguir amplias metas organizacionales”, “no me pidas que comprometa mis valores o estándares de auto-respeto, a menos que sea por el bien del grupo o la organización”.

Estos tres modelos presentados sirven de complemento al modelo de liderazgo de rango total, ya que permite observar cómo los estilos de liderazgo más transformacionales contienen y trascienden a los estilos de liderazgo transaccional. Cabe mencionar que los líderes pertenecientes al modelo “Operador Transaccional” (1) no pueden elegir un estilo de liderazgo distinto, ya que su bajo nivel de desarrollo no le permite tener una perspectiva de los modelos “Jugador de Equipo” (2) y “Líder Transformacional Auto-Definido” (3). Por la misma razón los Jugadores de Equipo no pueden entender el estilo del modelo transformacional auto-definido. Siendo los líderes de este último modelo, los únicos capaces de entender y elegir entre los tres modelos.

Para terminar de comprender el modelo de liderazgo de rango total, se muestra en la siguiente sección una forma de evaluarlo, la cual, ha tenido innumerables casos prácticos exitosos en la literatura.

## 2.4. Cuestionario multifactorial de liderazgo

Este cuestionario es comúnmente conocido por sus siglas en inglés como MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire), es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1997), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total pertenecientes a los tres estilos de liderazgo: pasivo-avoidante, transaccional y transformacional. El primero conformado por la dirección por excepción

pasiva y laissez-faire; el segundo, por la recompensa contingente y la dirección por excepción activa; y, el tercero, por la influencia idealizada atribuida y conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Esta estructura de nueve factores ha sido confirmada empíricamente por diversas investigaciones. [Avolio \(2004\)](#) [Bass \(2006\)](#).

A continuación se explican los doce factores del cuestionario (ver Anexo 1) que hacen relación a los nueve factores del liderazgo de rango total, más tres factores de consecuencia del liderazgo que son, “satisfacción”, “efectividad” y “esfuerzo extra”. [Carolina Vega \(2004\)](#).

### **2.4.1. Factor 1. Influencia Idealizada Atribuida (carisma atribuido)**

En las primeras versiones, el factor influencia idealizada (carisma) se interesó por recoger comportamientos asociados al carisma. [Bass \(1985\)](#). Más adelante [Avolio \(1994\)](#), respondiendo a recomendaciones y sobre la base del enfoque atribucional del liderazgo [Bryman \(1992\)](#), se considera al carisma no sólo con los comportamientos que se pueden medir, sino también, con comportamientos que el seguidor atribuye a su líder. El factor original de influencia idealizada se dividió en dos: 1. La influencia idealizada atribuida (IIA) y 2. La influencia idealizada conductual (IIC).

La influencia idealizada como parte importante del Liderazgo Transformacional hace referencia al despliegue, por parte del líder, de comportamientos que resultan ser un modelo a imitar para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso por sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. [Avolio \(1994\)](#).

#### **2.4.1.1. Efectos de la Influencia Idealizada Atribuida**

Dentro de la literatura se encuentran diversos estudios que catalogan como positivo para la organización tener un líder con conductas carismáticas. [Bass \(1990\)](#). En un estudio de laboratorio, Howell encontró que los líderes carismáticos generan mayor rendimiento en sus seguidores, se hizo una tarea en la cual los seguidores presentaron un alto desempeño y estaban más satisfechos con el trabajo y con el líder. También tuvieron menos conflictos

de rol, que los participantes que trabajaban con líderes estructurantes. Yukl (1981) reportó relaciones entre el carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamiento de los subordinados, también, se han encontrado correlaciones positivas entre el desempeño, mayor percepción de efectividad, confianza, admiración, respeto con la influencia idealizada. Además en otras investigaciones se encontró correlación positiva de la influencia idealizada con buenas relaciones intergrupales y satisfacción en el trabajo, otros autores han encontrado relaciones positivas entre el carisma del líder con el desempeño financiero de una unidad. Howell (1993).

### **2.4.2. Factor 2. Influencia Idealizada Conductual (carisma)**

Entre los comportamientos que se consideran que mejor permiten identificar a un líder carismático (con influencia idealizada) se encuentra el hecho de ser muy responsable, que haga públicos sus valores y creencias, que tenga un alto sentido de moralidad y ética en sus actos y que resalte la importancia de contar con un sentido colectivo de la misión. Avolio (2004). De acuerdo con la teoría transformacional, un líder será considerado carismático cuando con mayor frecuencia despliegue este tipo de conductas. Sus principales rasgos son la autoconfianza, su fuerte autodeterminación (dueño de su propio destino) y una amplia libertad de conflicto interno que le permite incrementar la confianza en que sus ideas y valores son importantes y correctos.

En conclusión, la influencia idealizada es el factor más importante del liderazgo transformacional, ya que consistentemente ha probado ser el de mayor efecto transformador en lo seguidores. Avolio (2004) Bass (1985).

### **2.4.3. Factor 3. Motivación Inspiracional**

Bass define la motivación inspiracional en términos de la entrega de significado y desafíos a sus seguidores por el líder, creando un espíritu de equipo, fomentando entusiasmo y optimismo, además de crear y comunicar expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, generando compromiso en los seguidores. Avolio (1994). También se plantea en la literatura que la Motivación Inspiracional es un subfactor de la conducta del Liderazgo

Carismático, ya que, este liderazgo es evidentemente inspirador, motivando y exaltando emocionalmente a sus seguidores, por lo que define este proceso como “la animación y realce de la motivación entre los seguidores que ocurre principalmente desde el liderazgo carismático”. Bass (1985). También se plantea que la motivación inspiracional puede ser autogenerada y no tener base en el carisma, es decir, se puede producir con símbolos, rituales institucionales o culturales, que pueden ser aprovechados por el líder para motivar a sus seguidores a ceder sus propios intereses por el bienestar de la organización sin la necesidad de ser carismático.

#### **2.4.3.1. Modelamiento de las expectativas de los seguidores**

Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores, además son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar las metas propuestas. Para modelar las expectativas de los seguidores, los líderes inspiracionalmente motivantes utilizan el “Efecto Pigmalión” (profecía autocumplida), expresando a sus seguidores lo que esperan de ellos, confiando en ellos y animándolos a cumplir las expectativas. Esto lleva a los seguidores a lograr las expectativas positiva que tienen los líderes sobre ellos aumentando la probabilidad de que los seguidores puedan lograr las metas. Bass (1990).

Para aumentar la expectativas de los seguidores sobre lo que pueden lograr, los líderes inspiracionales se preocupan de capacitar y empoderar a sus seguidores. A través del aprendizaje constante el líder puede hacer que sus seguidores obtengan los recursos que necesitan para alcanzar sus metas, aumentar su autonomía y oportunidades. El líder inspiracional se orienta a la acción por lo que permite la toma de riesgos, la experimentación y el aprendizaje.

#### **2.4.3.2. Envisionar o crear una visión compartida**

Bennis y Nanus entienden el liderazgo transformacional como un proceso de influencia que como consecuencia cambia la cultura organizacional, en este proceso es clave “envisionar”, lo que requiere de comunicar la visión de la organización a otros, transformando a los seguidores en potenciales líderes. Bass (1990). Para algunos autores el “envisionar”

requiere de traducir las intenciones en realidades, los líderes inspiracionales ayudan a crear un visión compartida con sus seguidores, y también muestran como alcanzar esa visión. La visión permite simplificar materias organizacionales complejas es unos cuantos objetivos, entregando una guía para el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la conducta al interior de la organización. Bass menciona los siguientes aspectos como componentes del “envisonar” del líder: Bass (1985).

- **Componente racional:** se refiere a la construcción de una visión en términos de problemas, propósitos, y recursos disponibles.
- **Componente emocional:** apunta a la visión en forma holística, profundizando en la concepción incentivando la imaginación, utilizando símbolos y un buen uso del lenguaje provocando significados y compromiso.
- **Planificación estratégica:** los líderes deben formular estrategias basadas en la contingencias de las amenazas y oportunidades de la organización, arreglando su implementación en operaciones políticas tomando en consideración los intereses de los miembros de la organización.
- **Creación de Conciencia:** el líder debe entender y detallar los elementos claves de la visión a largo plazo, y estimar los efectos futuros de las acciones presentes. Debe comunicar claramente a sus seguidores, la visión, haciendo posible el compromiso de éstos con el estado futuro deseado.
- **Aspectos intuitivos:** el “envisonar” se inicia con interpretaciones intuitivas de eventos e información. Estas interpretaciones otorgan significado a nuevas percepciones utilizando símbolos y frases, focalizando la atención en estrategias para la organización.

#### 2.4.3.3. Efectos de la Motivación Inspiracional

Yukl y Van Fleet Bass (1990) Bass (1985), estudiaron la conducta de líderes inspiracionales efectivos en varios incidentes críticos en Oficiales de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en la Guerra de Korea. Reportaron correlaciones significativas entre el liderazgo

inspiracional y la efectividad del líder, por lo que, estos autores concluyeron que la conducta inspiracional de los líderes incluye: inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo. Por otra parte, encontraron en clasificaciones de superiores y subordinados de la conducta de líderes inspiracionales los siguientes rasgos: altos niveles de actividad, fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión, y mensajes positivos de metas realistas, observándose correlaciones directas con el optimismo y cooperación de los seguidores.

#### **2.4.4. Factor 4. Estimulación Intelectual**

Consiste en motivar a los seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el repensamiento de problemas, con el objetivo de obtener nuevas ideas y soluciones sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder y por sobretodo no criticar sus errores en público. [Avolio \(1994\)](#).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional se enfoca en crear y mejorar la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, lo que contribuye a la independencia y autonomía de los seguidores. Esto es muy diferente a la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder. [Bass \(1990\)](#).

[Bass \(1990\)](#) utiliza la clasificación de “Petty” y “Cacioppo” para explicar el tipo de persuasión que utiliza el líder intelectualmente estimulante, para referirse a el procesamiento de información central y periférico respectivamente. Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través del camino central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los seguidores están motivados, preparados y tienen la capacidad para pensar en lo que el líder o el grupo ha propuesto, es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que genera efectos positivos y duraderos en los seguidores. Por el contrario el procesamiento por un camino periférico, ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad, es superficial, automático y heurístico, y sus efectos se mantienen por más tiempo. A continuación se

muestran las componentes de la Estimación Intelectual: Bass (1985) Bass (1990).

#### **2.4.4.1. Componente 1. Reformulaciones**

La Estimación Intelectual puede generar que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, induciéndolos a reformular las soluciones a los problemas habituales lo que es positivo para la organización y para el propio desarrollo personal del seguidor. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a saber filtrar para enfocarse en las cosas importantes, y crear un patrón que simplifique la complejidad de la concepción.

#### **2.4.4.2. Componente 2. Inteligencia**

Para que el líder logre una Estimación Intelectual eficiente, este debe tener habilidades intelectuales superiores a las de sus seguidores, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo una mera intelectualización. Bass (1985).

#### **2.4.4.3. Componente 3. Símbolos e Imágenes**

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación de símbolos e imágenes. El líder debe ser capaz de crear un marco externo simbólico coherente para el seguidor, con el objetivo de entender de mejor forma situaciones confusas o contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización, como también, explicar cogniciones anteriores. Bass (1985).

#### **2.4.4.4. Efectos de la Estimación Intelectual**

Avolio, Bass y Yammarino (1988) Bass (1990) en la literatura han encontrado correlaciones positivas entre la Estimación Intelectual y la efectividad del liderazgo sobre el equipo (en muestras de gerentes). Por otro lado existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la estimación intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general de la organización, por el contrario, en situaciones en que hay una fuerte necesidad

de independencia en un grupo, se correlaciona con el estrés y conflicto del grupo. Bass (1990).

### **2.4.5. Factor 5. Consideración Individualizada**

La consideración individualizada consiste en 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 apoyar su desempeño y desarrollo, haciendo que cada seguidor se sienta valorado de forma única. Avolio (1994).

A continuación se presentan las características de la consideración individualizada

#### **2.4.5.1. Característica 1. Hace uso de la comunicación informal personalizada**

El líder ve al seguidor como una persona con pensamientos y emociones, pero no, como un mero empleado. El líder es capaz de recordar las conversaciones anteriores y está consciente de las diferentes preocupaciones de cada uno de sus subordinados. Utiliza principalmente dos formas paralelas de comunicación, la primera es cara a cara, en la cual el líder y el seguidor comparten sus opiniones y expectativas respecto del trabajo de ambos, y de su relación laboral, la segunda es que de forma habitual el líder se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales, esta forma es conocida como “administración mediante caminar alrededor”. Estas dos formas permiten al líder acceder a información oportuna y cotidiana, que puede servir de importante base para la toma de decisiones organizacionales. Bass (1985). Además mejora la relación entre superior y subordinado, ya que es propicia para adquirir una cierta empatía. Bass (1985).

#### **2.4.5.2. Característica 2. Mantiene Informados a los Subordinados**

El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto se espera que lleguen a sentirse parte importante de organización y preocupados de la situación global



de esta. Por otra parte se puede usar este momento de comunicación para aclarar dudas, permitiendo a líder tener acceso a las reacciones y preocupaciones inmediatas de cada seguidores sobre la información a comunicar.

#### **2.4.5.3. Característica 3. Trata Diferencialmente a los Subordinados**

Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, preocupaciones, inconformidades, motivaciones y deseos de cada seguidor, además, saben como utilizar esta información para dar soporte a cada seguidor.

#### **2.4.5.4. Característica 4. Aconseja a los Seguidores**

Los líderes individualmente considerados han desarrollado la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando técnicas de escucha activa, acompañadas de experiencias personales con sus subordinados, dar consejo y permitir a través de preguntas hacer que el seguidor genere alternativas propias para las soluciones que necesita.

#### **2.4.5.5. Característica 5. Orientación hacia el Desarrollo**

El líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan, sin embargo, es importante tener presente cuales son las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Para esto existen dos formas: el mentoring Bass (1985) Bass (1990) y la delegación (Kuhnert, 1994, en Avolio (1994)).

#### **2.4.5.6. Característica 6. Mentoring**

El concepto de mentor Bass (1985) lo define como: “un consejero confiable que acepta un rol de guía en el desarrollo de un miembro de la organización más joven o menos experimentado”. Un seguidor puede mirar como una figura paternalista a su líder, lo que sirve muchas veces de modelo de rol para el seguidor. Por otra parte, el mentor debe ser empático, capaz de tolerar interacciones emocionales con sus seguidores y de manejar los conflictos sin sentirlo como un ataque personal. Además, el mentor debe ser lo

suficientemente experimentado y fuerte, como para no sentirse amenazado por el potencial de su seguidor, pues un líder o mentor percibido como exitoso, competente y considerado, por sus subordinados, tendrá más probabilidad de servir como modelo a seguir para ellos.

En torno al mentor se genera una acumulación de respeto, poder, y la posibilidad de acceder a la información privilegiada y ejercer su influencia en otras partes de la organización a través de sus antiguos protegidos, además un buen mentor puede generar admiración por sus pares y superiores. El protegido, por otro lado, tiene la ventaja de desarrollar una imagen positiva, y llegar a ser, por medio del mentor, más visible para las jerarquías más altas de la organización.

#### **2.4.5.7. Característica 7. Delegación:**

La delegación es un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades a otro, lo que a su vez fomenta el desarrollo profesional de quien toma la responsabilidad. De esta manera, el líder individualmente considerado asume el desarrollo de sus seguidores como su deber, ofreciéndoles tareas desafiantes y aumentando sus responsabilidades en actividades que le permitan congeniar los objetivos organizacionales, con metas personales, para así favorecer el desarrollo autodefinido del individuo mediante su propia transformación, al mismo tiempo se mejora el funcionamiento organizacional. Para promover tal desarrollo, el líder debe monitorear las tareas delegadas para ver si los seguidores necesitan dirección adicional o apoyo, y para medir su progreso, idealmente sin que los seguidores se sientan controlados.

#### **2.4.5.8. Efectos de la Consideración Individualizada**

Algunos autores [Shamir B. \(1999\)](#) en un estudio realizado a militares nortamericanos, encontraron que las conductas de soporte del líder hacia sus seguidores tenían una correlación positiva con el apego a la organización y la identificación con esta. Además, se encontró la misma correlación con la confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio.

### 2.4.6. Factor 6. Recompensa Contingente

El líder para ser eficaz utiliza mecanismos auxiliares de motivación como proponer una recompensa positiva por el cumplimiento de algún objetivo, o no imposición del castigo por el logro alcanzado o a través de la forma negativa de la dirección por excepción (castigo por el incumplimiento o desviación). Avolio (2004). Tanto la recompensa contingente como la dirección por excepción han demostrado tener efectos importantes en el comportamiento humano. No obstante, la recompensa contingente, es considerado el factor transaccional por excelencia y en la investigación ha demostrado mayor eficacia (motivando a los seguidores), que la dirección por excepción. Bass (1985) Bass (2008) Avolio (1994). La recompensa contingente premia un comportamiento adecuado, entregando lo pactado o dejando de imponer una sanción, lo que generalmente refuerza la conducta deseada y la probabilidad de que se repita. En la recompensa contingente cuando el seguidor cumple con lo acordado se le otorga lo prometido generando así su satisfacción, lo que genera un incremento en la autoestima, la confianza y refuerza el rol que debe desempeñar en la organización. Bass (1985). Los comportamiento asociados con la recompensa contingente son el de proveer apoyo como intercambio por el esfuerzo realizado, clarificar lo que se puede recibir si se alcanzan las metas, asignación de responsabilidades para metas específicas o expresar satisfacción ante el logro de objetivos. Avolio (2004).

En conclusión, el líder que utiliza el comportamiento de recompensa contingente otorga beneficios y satisface las necesidades de sus seguidores a cambio del desempeño y no desviado de las normas. Bass (1985).

### 2.4.7. Factor 7. Dirección por excepción activa

El líder que utiliza el comportamiento de dirección por excepción activa tiende más a emprender la búsqueda de posibles desviaciones que esperar pasivamente a que se produzcan (como en su versión pasiva). Asimismo, el líder va reforzando los procesos, reglas y normas para evitar errores. Entre los ítems del MLQ-5X relacionados con comportamientos de dirección por excepción activa se encuentran el enfoque del líder en las irregularidades, errores o desviaciones de la norma o que mantenga un registro de las desviaciones y errores

cometidos. [Avolio \(2004\)](#). También utiliza los refuerzos de castigos como mecanismos de control auxiliares a la transacción, similar a lo señalado para su forma pasiva y los efectos que tienen sobre los seguidores son similares. [Bass \(1985\)](#).

#### **2.4.8. Factor 8. Dirección por excepción pasiva**

La frase “si no está roto no lo repares” es la que representa este factor, además, intervenir hasta que los problemas se vuelvan graves, esperar a que las cosas vayan mal antes de tomar una acción, son comportamientos que representan a la dirección por excepción pasiva. [Avolio \(2004\)](#). Existen dos comportamientos que se pueden ver en este factor:

- Que el líder se mantiene pasivo y no reacciona hasta que se genera la acción negativa.
- Cuando reacciona lo hace a través de un castigo.

En este estilo el líder se enfoca principalmente en la producción, por lo que sólo activa los mecanismos auxiliares de control cuando los seguidores se desvían de las normas, no alcanzan metas establecidas o su desempeño disminuye. [Bass \(1985\)](#).

Bajo ciertas situaciones de estrés como en instituciones militares, la disciplina puede favorecer el cumplimiento de las metas. [Bass \(1985\)](#). El seguidor procura desempeñarse de buena manera para evitar un castigo futuro. Pero para que el castigo no sólo inhiba el comportamiento no deseado sino que refuerce el esperado, debe ir acompañado de una forma de enmendarlo. No es sólo imponer la sanción e inhibir la conducta, sino reforzar la deseada clarificando el camino hacia la meta para incrementar la confianza del seguidor en el éxito de su esfuerzo. De cualquier forma, la dirección por excepción pasiva ha demostrado contribuir menos en los indicadores de desempeño, que la recompensa contingente o el transformacional. [Avolio \(2004\)](#) [Bass \(1985\)](#).

#### **2.4.9. Factor 9. Laissez-faire**

Es el líder que evita participar con el grupo, otorgándoles total libertad para actuar y decidir, sólo está dispuesto a intervenir si se le pregunta y proporciona la información básica para que el trabajo se realice. Es el tipo de líderes con personalidad introvertida,

indecisa, conformista e irracional. Bass (2008). Los ítems correspondientes del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X) miden con qué frecuencia el líder se encuentra ausente, evita tomar iniciativa, decisiones o verse involucrado en más asuntos de los que inicialmente pactó. Avolio (2004). Este estilo representa la ausencia de liderazgo, es el más inactivo e ineficaz y como opuesto al transaccional representa la no transacción. Avolio (1994).

De esta forma y considerando las características propias de los factores de dirección por excepción pasiva y laissez-faire, donde sin ser iguales comparten cierto grado de inactividad de liderazgo, en la investigación se han encontrado correlacionados entre sí y la dirección por excepción pasiva se ha mostrado como factor independiente de la dirección por excepción activa. Por ello, el modelo de liderazgo de rango total Avolio (2004), los agrupa bajo la misma dimensión de liderazgo pasivo-evitador. De esta forma, al sostener grados de inactividad, estos se encuentran correlacionados negativamente con los indicadores de desempeño. Avolio (1991).

#### **2.4.10. Factor 10. Satisfacción**

Este factor trata de cuando “el líder responde a las expectativas y necesidades de sus seguidores”. Carolina Vega (2004). Se trata del grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo y la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas, estas últimas, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o entre experiencias previas.

Mientras mayor sea la satisfacción por parte de los seguidores, mayor en el compromiso del trabajador con sus tareas. En cambio, cuando el grado de satisfacción es bajo, el seguidor no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en sus actividades. y Ana Gardey (2011).

#### **2.4.11. Factor 11. Efectividad**

Este factor trata de cuando “el líder optimiza los recursos materiales y humanos del equipo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible”. Carolina Vega

(2004).

La efectividad también se puede entender como la relación entre lo que se hace en el trabajo, el cumplimiento de objetivos y la misión de la empresa. Los líderes tienen la responsabilidad de revisar lo que ellos y sus seguidores hacen diariamente y cuestionarse si lo que hacen tiene sentido o no, con el objetivo de no perder tiempo en tareas innecesarias, para ser más efectivo. [Stecher \(2012\)](#).

#### **2.4.12. Factor 12. Esfuerzo Extra**

Este factor trata de cuando “el líder aumenta el deseo y la capacidad de los seguidores de hacer el trabajo y alcanzar las metas del equipo y de la organización”. [Carolina Vega \(2004\)](#).

Para este trabajo se puede concluir que el modelo de liderazgo de rango total, es el más completo y el que mejor se adecua a las características que se espera por parte de los líderes de la organización, ya que, al tratarse de una ONG que trabaja con voluntarios, es muy importante generar satisfacción mediante un mayor despliegue del liderazgo transformacional, que a su vez, tiene como pilar fundamental la influencia idealizada. Por otra parte, el cuestionario expuesto, satisface las necesidades de evaluación del liderazgo, y la de medir la consecuencia de este (en sus tres factores de consecuencia del liderazgo).

## 3 | Propuesta

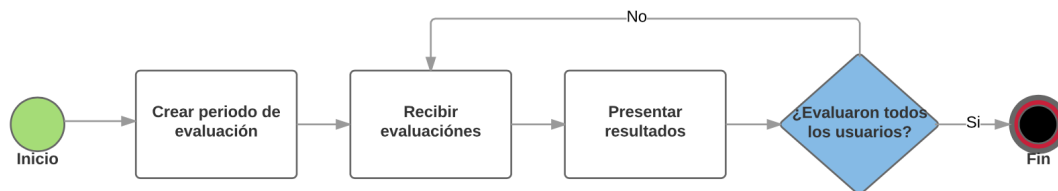
Tomando en consideración la importancia del desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones, se propone crear un sistema web capaz de automatizar el proceso de evaluación de liderazgo en la organización AIESEC Chile, utilizando el cuestionario multifactorial de liderazgo descrito en el capítulo anterior con los 9 factores de desarrollo de liderazgo y los 3 de consecuencia del mismo (ver [Tabla A.1](#)).

El sistema consistirá en un sitio web que permitirá a los seguidores evaluar a sus líderes dentro de un periodo de tiempo. Estas evaluaciones generarán resultados con los cuales será posible identificar los factores más débiles del liderazgo particular de cada líder. Además, el sistema deberá ser capaz de identificar las calificaciones más bajas por cada pregunta del cuestionario, a modo de indicar un conjunto de recomendaciones que le indiquen al líder que hacer para desarrollar su liderazgo. Cabe destacar que, aunque el sistema sea capaz de indicar recomendaciones sobre qué hacer no es capaz de informar cómo hacerlo, ya que, está pensado como un sistema de evaluación general, que puede servir para la mayoría de las organizaciones.

Con el objetivo de medir el desarrollo del liderazgo, aprovechando las recomendaciones entregadas por los resultados de las evaluaciones de liderazgo, se propone hacer dos evaluaciones de liderazgo con un mes de diferencia, para posteriormente analizar los datos obtenidos, y medir el impacto de la herramienta en los líderes y su consecuencia en el equipo y determinar así si hay algún efecto inmediato por parte de los líderes.

### 3.0.1. Automatización del proceso de evaluación

El proceso descrito en el capítulo “definición del problema” (ver [Figura 1.1](#)) consta de 5 pasos, (imprimir cuestionario, aplicar evaluación presencial, escribir respuestas en excel, generar resultados e informar resultados) sin embargo, con la utilización del sitio web se automatiza el proceso de evaluación, y se optimiza a 3 pasos (ver [Figura 3.1](#)).



**Figura 3.1:** Proceso remoto de evaluación de liderazgo.

(Fuente: Creación propia)

Estos pasos se describen a continuación:

- **Crear periodo de evaluación:** corresponde a ingresar las fechas de inicio y término de un periodo de evaluación en una organización, además de ingresar un nombre para el periodo.
- **Recibir evaluación:** corresponde al proceso en que el sistema recepcionará la información de manera ordenada en el sistema.
- **Presentar resultados:** corresponde al proceso en que el sistema genera y muestra los resultados de las evaluaciones recibidas en un periodo de evaluación.

Comparando el proceso presencial de evaluación ([Figura 1.1](#)) con respecto al proceso remoto ([Figura 3.1](#)) se tiene:

- **Imprimir cuestionario:** no es necesario imprimirlo ya que en el sitio web está disponible con la creación de la cuenta y el periodo en el sitio web. Esta etapa equivale al paso “crear periodo de evaluación” del proceso remoto.



- **Aplicar evaluación presencial:** la evaluación se aplica en el momento que los usuario entran en el sitio web a evaluar a su líder, gatillado por la creación del periodo de evaluación. Esta etapa equivale al paso “recibir evaluación” del proceso remoto.
- **Escribir respuestas en excel:** bajo el proceso remoto, este paso corresponde a como la base de datos almacena la información de la evaluación. Esta etapa también equivale al paso “recibir evaluación” del proceso remoto.
- **Generar resultados:** corresponde a la funcionalidad del sitio web, donde se generarán los resultados de la evaluación mediante algoritmos informáticos. Esta etapa equivale al paso “presentar resultados” del proceso remoto.
- **Informar resultados:** corresponde a la sección del sitio web donde se muestran los resultados individuales de la evaluación de liderazgo por cada periodo. Esta etapa también equivale al paso “presentar resultados” del proceso remoto.

### 3.1. Requerimientos del sistema

Los requerimientos fueron tomados a partir de la necesidad planteada por parte de la presidenta de AIESEC Chile y orientados en gran parte por la experiencia del autor adquirida como voluntario de la organización y como intercambista en AIESEC Brasil. También se consideró 2 sistemas existentes en la ONG. El primero consiste en una planilla excel donde a grandes rasgos se mide la satisfacción de los miembros a nivel de comité (conjunto de 5 o más universidades). El segundo es un sitio web con varios problemas técnicos, y también poca orientación hacia el objetivo general, ya que, la encuesta utilizada para la evaluación consiste en diez preguntas que fueron formuladas sin ningún conocimiento ni entendimientos de lo que se desea evaluar.

Luego de analizar las variables antes descritas más el tiempo disponible para el desarrollo del sistema, se llegó al listado requerimientos de la [Tabla 3.1](#).

**Tabla 3.1:** Requerimientos del sistema

Nº	REQUERIMIENTOS
1	El sistema debe permitir a cualquier persona registrarse como usuario.
2	El sistema debe permitir iniciar sesión a los usuarios.
3	El sistema debe permitir al seguidor crear equipos (transformándolo en líder).
4	El sistema debe permitir al líder agregar usuarios al equipo.
5	El sistema debe permitir unirse a uno o varios equipo.
6	El sistema debe permitir al seguidor salir de un equipo.
7	El sistema debe permitir al administrador crear periodos de evaluación.
8	El sistema debe permitir al administrador establecer conjuntos de equipos.
9	El sistema debe permitir a los seguidores evaluar a sus líderes.
10	El sistema debe permitir a los líderes ver el resultado de las evaluaciones por periodos.
11	El sistema debe permitir a los líderes ver recomendaciones para el desarrollo de su liderazgo.
12	El sistema debe permitir a los líderes ver el resultado promedio de las evaluaciones de un conjunto de equipos.
13	El sistema debe permitir al administrador ver evaluaciones de todos los líderes.

Para un mejor entendimiento, se explican los requerimientos de la [Tabla 3.1](#):

- **1. Registrar:** corresponde a el registro de usuarios del sistema, los cuales pueden tener el rol de seguidor, líder o administrador, este último rol es solo puede ser designado por el dueño del sistema.
- **2. Sesión:** hace referencia al control de acceso al sitio web.
- **3. Equipos:** se considera que cuando el usuario crea el equipo se convierte automáticamente en el líder de éste, por lo que las personas que se unan al equipo serán sus seguidores.
- **4. Agregar:** el líder puede agregar a usuarios al equipo antes de crearlo, siempre y

cuando ya estén registrados en el sistema.

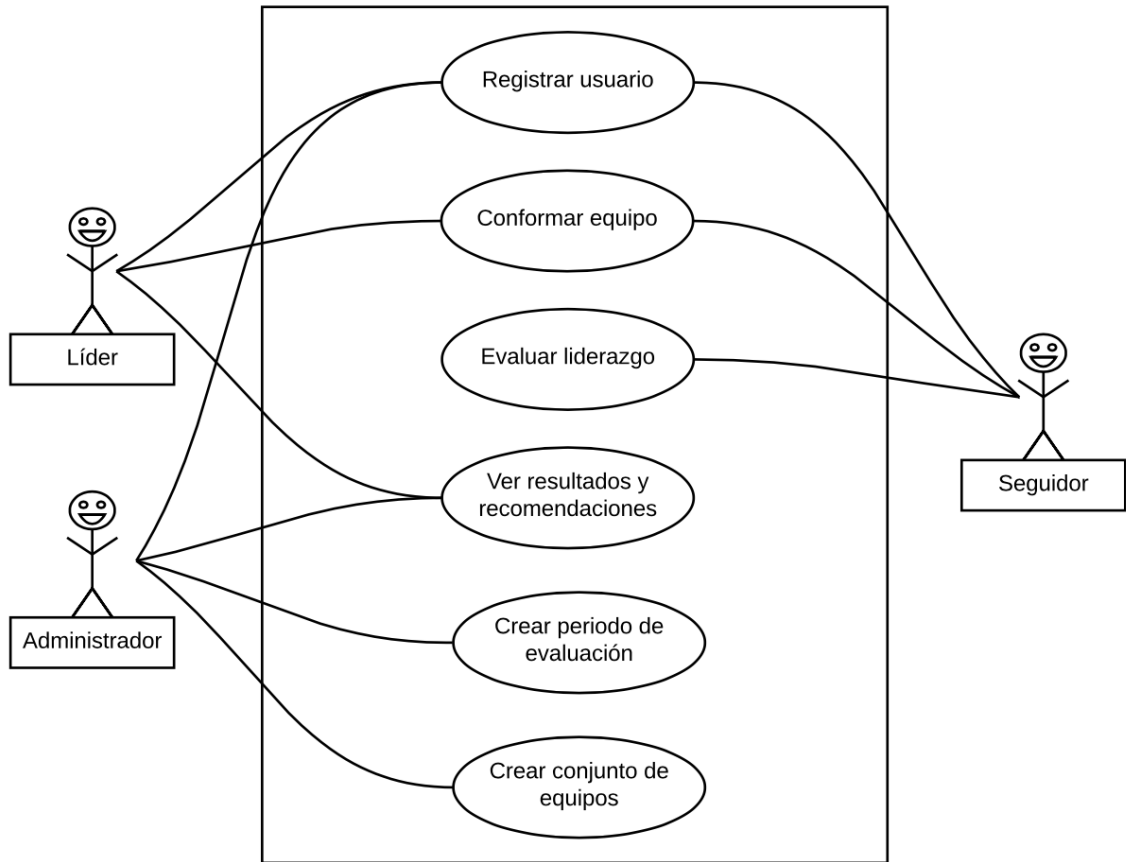
- **5. Unirse:** cuando el líder haya creado el equipo los seguidores pueden encontrarlo y unirse.
- **6. Salir:** cuando un seguidor o un líder cambia de equipo, es posible salirse del equipo para no interferir en las evaluaciones del equipo anterior.
- **7. Periodos:** se debe permitir al administrador ingresar fechas de inicio y término del periodo de evaluación en un conjunto de equipos.
- **8. Organizaciones:** se debe asignar a cada equipo una “organización” para poder calcular los resultados promedios, de esta forma cada líder va a poder compararse con sus pares y ver si está sobre o bajo el promedio.
- **9. Evaluar:** cuando el usuario está registrado y existe un periodo de evaluación en su organización se da la posibilidad de evaluar a su líder.
- **10. Resultados:** los líderes pueden ver el resultado de sus evaluaciones, tanto recientes, como de periodos anteriores.
- **11. Recomendaciones:** cada pregunta del cuestionario está asociada a una recomendación, por lo que, una vez aplicada la evaluación es posible detectar las preguntas con menor calificación y son sus respectivas recomendaciones las que se muestran como más importantes.
- **12. Promedio:** cuando se muestran los resultados, también se debe entender según la organización en qué factores de cada líder está sobre o bajo el promedio para poner más o menos atención para el desarrollo del liderazgo.
- **13. Ver Todo:** el sistema debe permitir a él o los administradores ver las evaluaciones de todos los líderes.

## 3.2. Diagrama de casos de uso

De los requerimientos expuesto en la sección anterior, se desprenden en general 3 casos de uso con esfuerzos equilibrados para su desarrollo, los cuales, componen en general el sitio web, estos son:

- **Registrar usuario:** hace referencia a la creación de usuarios en el sistema.
- **Conformar equipo:** hace referencia a la creación de equipos y la adición de miembros al equipo.
- **Evaluar liderazgo:** hace mención a la funcionalidad de guardar las calificaciones hechas por los seguidores.
- **Ver resultados y recomendaciones:** una vez realizada la evaluación, este caso de uso se encarga de generar los resultados calculando y mostrando las recomendaciones por pregunta.

Estos casos de uso se relacionan según el rol que desempeñe el usuario en el sistema web (ver [Figura 3.2](#)).



**Figura 3.2:** Diagrama de casos de uso.

(Fuente: Creación propia)

Se tienen tres roles de usuarios en el sistema:

- **Líder:** es el usuario a evaluar, creador del equipo de evaluación, y quién puede ver los resultados de sus evaluaciones.
- **Seguidor:** es el usuario evaluador y miembro de un equipo.
- **Administrador:** Es el usuario que tiene la facultad de ver los resultados de todas las evaluaciones de liderazgo, crear periodos de evaluación y conjuntos de equipos.

Considerando los casos de uso expuestos y las relaciones entre los roles de usuarios, se puede describir los casos de uso según la interacción entre caso de uso y usuario:

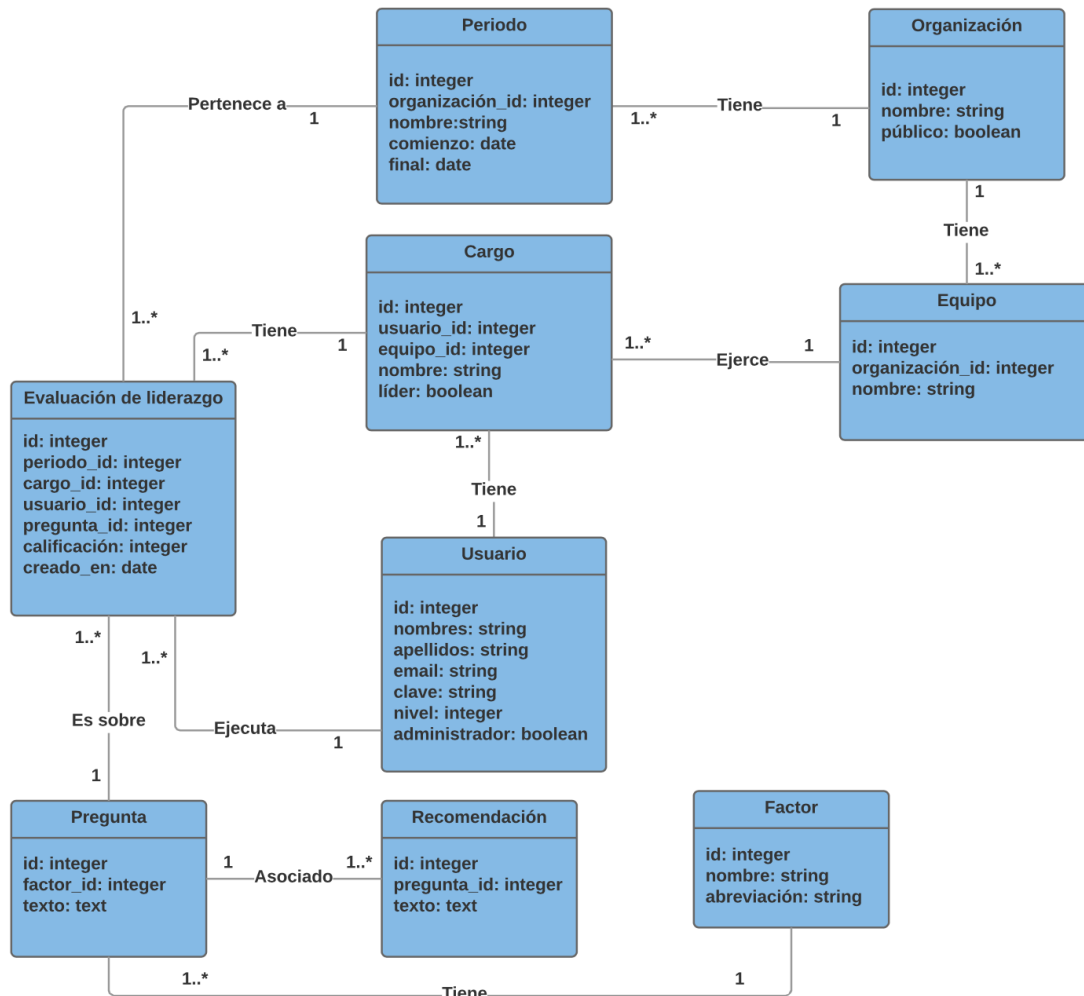
- **Crear usuario:** Cualquier persona que ingrese al sitio web puede registrarse y establecerse con un rol en el sistema tanto de líder como de seguidor, los usuarios

administrador solo pueden ser asignados de forma manual en la base de datos.

- **Crear conjunto de equipos:** Los usuarios administradores pueden crear conjuntos de equipos que serán llamados en el sistema por “organizaciones”, las cuales, basta con ingresar su nombre, para que en el momento de crear un equipo se pueda indicar a que organización pertenecerá.
- **Conformar equipo:** el usuario se registra en el sistema, luego inicia sesión. Sí se trata de un líder, debe crear un equipo dentro de su organización y agregar al equipo a los miembros que ya tengan una cuenta creada en el sistema. Por el contrario, sí se trata de un miembro del equipo, debe unirse al equipo creado por su líder.
- **Crear periodo de evaluación:** una vez creada la organización es posible para el administrador establecer un periodo de evaluación, con el que, se habilitará una opción para evaluar a su líder a todos los usuarios miembros de un equipo.
- **Evaluar liderazgo:** una vez establecido el periodo de evaluación dentro de una organización, a los usuarios seguidores se les habilitará una opción en su menú para evaluar el liderazgo de su líder, el cual consiste en un cuestionario con una escala de evaluación de 0 a 4 donde 0 corresponde a “Nunca” y 4 “Frecuentemente, sino siempre” (ver [Tabla A.1](#)).
- **Ver resultados y recomendaciones:** el líder puede ver sus resultados, donde se encuentra, un promedio de cada uno de los 9 factores del liderazgo en forma gráfica y tabulada, además, se muestran dos curvas dentro de un gráfico, una de los resultados obtenidos y otra del promedio obtenido por cada factor de cada líder de equipo de una misma organización. También se muestran los 3 factores de consecuencia del liderazgo en porcentaje y por último se muestran 10 recomendaciones relacionadas con las preguntas peor calificadas.

### 3.3. Modelo de datos

Para un análisis más técnico del sitio web se procede a generar un modelo de datos (ver [Figura 3.3](#)), el cual muestra bajo qué esquema se almacenará la información y cuales son las relaciones entre las entidades.



**Figura 3.3:** Modelo de datos.

(Fuente: Creación propia)

Se puede observar en la [Figura 3.3](#) 9 entidades que componen el modelo de datos:

- **Organización:** representa el conjunto de equipos, y es donde se establecen los periodos de evaluación.
- **Equipo:** pertenece a una organización y está compuesto por el líder y sus seguidores.

- **Periodo:** pertenece a una organización y representa un intervalo de tiempo en el que se permite la evaluación.
- **Cargo:** cada usuario posee uno o más cargos que son desempeñados en diferentes equipos.
- **Usuario:** cada persona que utiliza el sitio es considerado un usuario del sistema.
- **Pregunta:** el cuestionario completo es representado como un conjunto de registros de ésta entidad y cada pregunta pertenece a un factor.
- **Recomendación:** cada recomendación está asociada a una pregunta.
- **Factor:** representa un conjunto de preguntas que tienen como objetivo evaluar una característica específica de liderazgo.
- **Evaluación de liderazgo:** representa la calificación a un pregunta, de un usuario, hacia un cargo, dentro de un periodo de evaluación.

### 3.4. Arquitectura del sistema

Para el desarrollo web se decidió utilizar el lenguaje Ruby en su versión 4.1.0 bajo un estilo de arquitectura de software llamado MVC (Modelo Vista Controlador), utilizando el framework Rails 5.1.0, con un base de datos Sqlite para desarrollo y testing, además, de una base de datos PostgreSQL en su versión 9.6.4 para producción, más un servidor de Heroku en su plan gratuito con un controlador de versiones Git y un repositorio privado en GitHub.

La decisión de utilizar Sqlite para desarrollo y testing es por ser una base de datos embebida capaz de soportar una cantidad de datos del orden de los millones, lo que es suficiente para la necesidad, además mantiene una disponibilidad del tipo ACID (Atomicity, Consistency, Isolation and Durability), la que le permite mantener una Atomicidad, Consistencia, Aislamiento y Durabilidad de los datos. Sin embargo, no es posible usarla en producción, pues, no está diseñada para esa función y no posee escalabilidad. [Wang et al. \(2015\)](#).



Por otra parte, se eligió utilizar PostgreSQL como base de datos en producción, porque es una base de datos relacional basado en filas, con consistencia absoluta, lo que permite un desempeño eficaz en las transacciones, sobre todo en la funcionalidad de evaluar a un líder dentro del sitio web.

También, es posible pensar en una base de datos NoSQL, ya que, para consultar los resultados de las evaluaciones de un líder, sería más eficiente que una SQL, sin embargo, se considera que los usuarios del sitio utilizarán con mayor frecuencia y por más tiempo la funcionalidad de evaluar a un líder, que el líder la funcionalidad de ver los resultados, es por ello, que una base de datos relacional basada en filas genera un mayor rendimiento del sistema que una NoSQL. [Wang et al. \(2015\)](#).

## 3.5. Implementación

La forma de mostrar la información del sitio web se realizó en su mayoría utilizando el framework Bootstrap, para su diseño responsivo (adaptable a cualquier tamaño de la pantalla), además, el inicio de sesión y el registro se muestran utilizando la librería React.

A continuación se mostrarán imágenes del sitio web desarrollado con el objetivo de ilustrar de mejor forma la navegación y cómo funcionan los casos de usos propuestos.

### 3.5.1. Conformar equipo

En este caso de uso hay dos funcionalidades, la de crear el equipo y la de agregar miembros al equipo.

En la [Figura 3.4](#) se ve como el líder debe elegir una organización, luego, ingresar el nombre del equipo y por último, hacer click en los usuarios que desea agregar al equipo.

**Crear equipo**

Inicio Mi Perfil Cerrar Sesión daniel villalobos

Organización

Personas sin equipo

Nombre

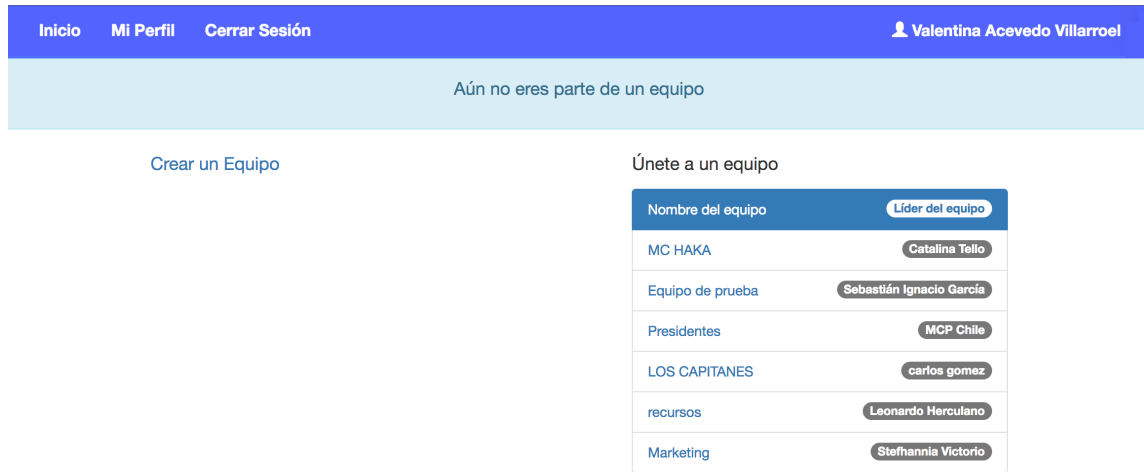
Cristian Javier García Reyes (cristian@gmail.com)

Enviar

**Figura 3.4:** Crear equipo.

(Fuente: Creación propia)

Por otra parte en la [Figura 3.5](#) se ve como un usuario del sistema en la parte derecha tiene la opción de ingresar a un equipo ya creado, identificando el nombre del equipo o el nombre de su líder. También se ve en el lado izquierdo la opción para crear el equipo.



**Figura 3.5:** Menú usuario sin equipo.

(Fuente: Creación propia)

### 3.5.2. Evaluar liderazgo

Para este caso de uso el sitio web dispone de un barra superior donde indica el nombre de la persona a evaluar y una aclaración muy importante (ver [Figura 3.6](#)) “La evaluación es anónima”, además una breve indicación “Por favor responda, todos los items de este cuestionario según la siguiente tabla”, lo anterior se acompaña de una barra del progreso de la evaluación, ya que, se cargan un máximo de 5 preguntas por pantalla (de un total de 82), el usuario debe evaluar cada una y hacer click en el botón “Enviar” para continuar con la evaluación hasta completarla. Una vez finalizada la evaluación el sistema lo redireccionará al menú, donde, se le informará que la evaluación fue completada con éxito, por lo que, no tendrá disponible la opción de volver a evaluar a su líder hasta que se genere un nuevo periodo de evaluación correspondiente al equipo al que pertenece.

Inicio
Mi Perfil
Gear Periodos
Cerrar Sesión
Catalina Tello

**Evaluando a: Catalina, (La evaluación es anónima)**

12%

Por favor responda, todos los items de este cuestionario según la siguiente tabla.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

Pregunta	0	1	2	3	4
Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedica tiempo a enseñar y orientar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

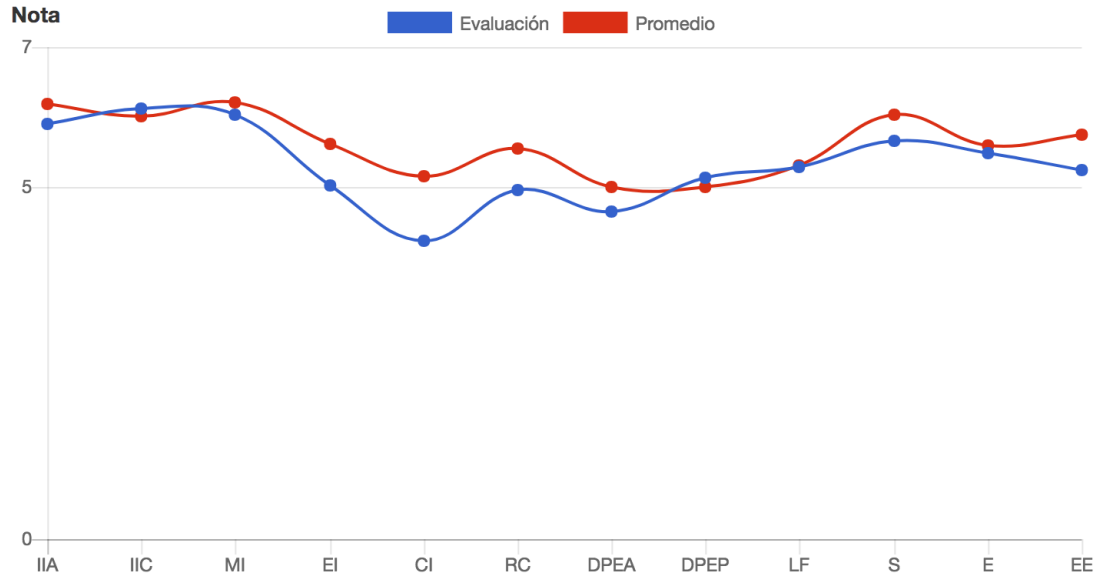
Enviar

**Figura 3.6:** Evaluar líder.

(Fuente: Creación propia)

### 3.5.3. Ver resultados y recomendaciones

Para visualizar los resultados de un mejor manera se muestran en una escala de 0 a 7 en vez, de 0 a 4, dado que en general las calificaciones en Chile son en esta escala. Luego la información es mostrada en tres esquemas. El primero corresponde a un gráfico (ver [Figura 3.7](#)) donde el eje de las abscisas (x) representa los factores del liderazgo y el eje de las ordenadas la media aritmética de todas las calificaciones de las preguntas que están asociadas a cada factor de evaluación del liderazgo.



**Figura 3.7:** Gráfico del resultado de la evaluación del liderazgo.

(Fuente: Creación propia)

Los factores del liderazgo en el eje horizontal de la [Figura 3.7](#) están abreviados, por lo que, hace falta un segundo esquema (ver [Figura 3.8](#)) que muestre el resultado numérico, y el nombre de cada factor. Por otra parte al hacer click en el factor el sitio web lleva al usuario a una página web informativa donde se explica en qué consiste cada factor.

Variable	Nota: 0 a 7.0
IIA: Influencia Idealizada Atribuida	5.9
IIC: Influencia Idealizada Conductual	6.1
MI: Motivación Inspiracional	6.0
EI: Estimulación Intelectual	5.0
CI: Consideración Individualizada	4.2
RC: Recompensa Contingente	5.0
DPEA: Dirección por Excepción Activa	4.7
DPEP: Dirección por Excepción Pasiva	5.1
LF: Laissez-Faire	5.3
S: Satisfacción	5.7
E: Efectividad	5.5
EE: Esfuerzo Extra	5.3

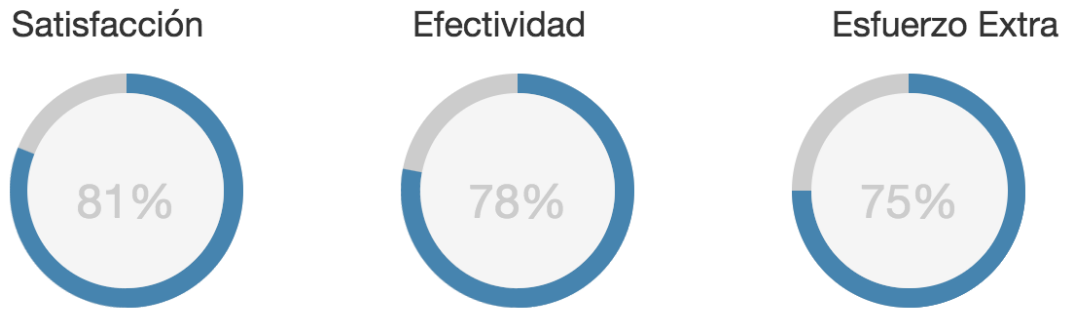
**Figura 3.8:** Tabla del resultado de la evaluación del liderazgo.

(Fuente: Creación propia)

Cabe destacar que se marca con rojo los 3 factores con menos calificación y con verde los 3 con mayor calificación, considerando tres cifras significativas, dos decimales aunque se muestre sólo uno. También existe una resolución de empate en el cual se puede pintar de rojo o de verde a lo más 4 factores.

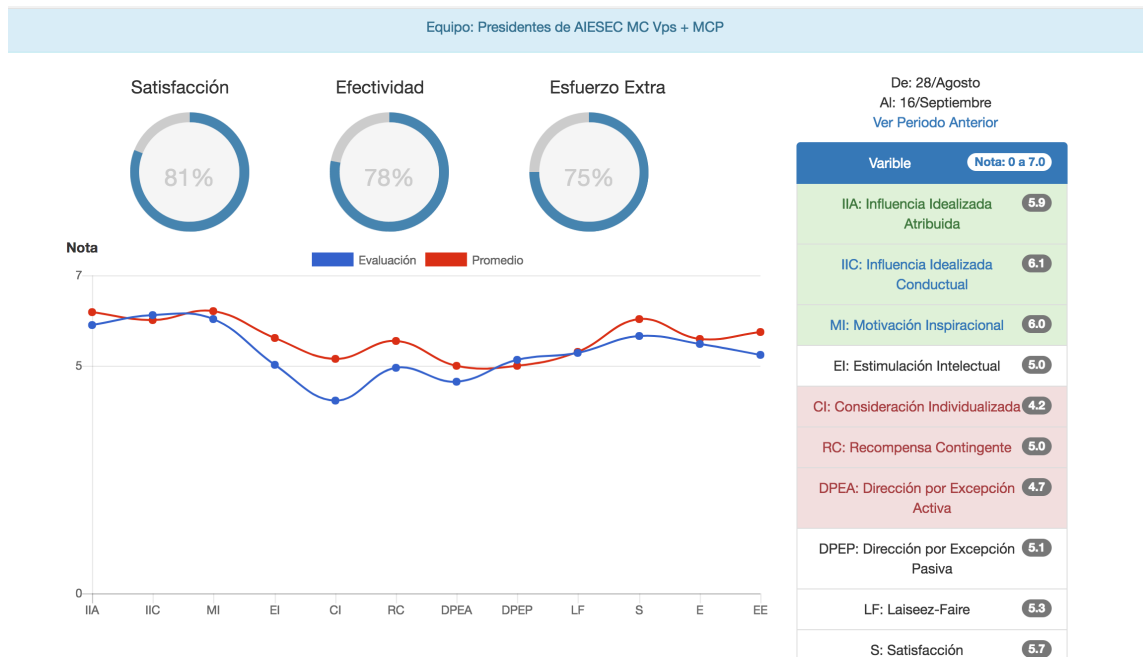
El tercer esquema consiste en mostrar de una forma diferente los 3 factores de consecuencia del liderazgo (ver [Figura 3.9](#)), por lo que se decide transformar la evaluación a

porcentaje.



**Figura 3.9:** Resultado de los factores de consecuencia del liderazgo.  
(Fuente: Creación propia)

Estos tres esquemas se muestran juntos (ver Figura 3.10) con el objetivo de complementar la información recabada de los resultados de las evaluaciones realizadas.



**Figura 3.10:** Resultados de las evaluaciones (3 esquemas).  
(Fuente: Creación propia)

Además de lo anterior, se muestran las recomendaciones en orden de importancia, y se establecen colores dependiendo de la evaluación promedio recibida a la pregunta asociada a tal recomendación. Considerando la escala de 0 a 4, se asigna el color rojo para una

calificación promedio entre 0 y 1 (urgente), amarillo entre 1 y 2 (importante), y blanco entre 2 y 3 (recomendado) (ver [Figura 3.11](#)).

Recomendaciones	
Intenta estar presente cuando surjan problemas importantes	¡ Urgente !
Intenta no sostener que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	¡ Urgente !
Prefiere en general si tomar las decisiones	¡ Urgente !
Actúa antes que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver	¡ Urgente !
Intenta tomar la decisión de actuar antes cosas funcionen mal	¡ Urgente !
No debe costarte tomar las decisiones	¡ Urgente !
Intenta involucrarte cuando surja alguna situación relevante	¡ Urgente !
Tiende a corregir errores y fallas	¡ Urgente !
Debes dejar la creencia que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	¡ Urgente !
Intenta abandonar la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	Importante

**Figura 3.11:** Ejemplo de recomendaciones para mejorar del liderazgo.

(Fuente: Creación propia)



## 4 | Análisis de los Datos

Este capítulo se divide en dos secciones, en la primera se analizarán los datos obtenidos en la primera evaluación de los líderes, con el objetivo de analizar qué impacto genera ese estilo de liderazgo en sus equipos. Y en la segunda, se analizarán los datos obtenidos en la segunda evaluación, para posteriormente contrastarlos con los de la primera evaluación.

### 4.1. Resultados de la primera evaluación

Se evaluó un total de 8 cargos de liderazgo (ver [Tabla 4.1](#)) con la participación de 52 usuarios entre seguidores y líderes de equipo. Con estos resultados (ver en anexo la [Tabla B.1](#)) se procede a analizar el perfil promedio de liderazgo que poseen los líderes evaluados calculando la media aritmética por cada factor de evaluación (ver [Tabla 4.2](#)).

**Tabla 4.1:** Líderes evaluados con sus cargos

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Catalina Tello.	Presidenta de AIESEC Chile.
2	Catalina Tello.	Líder de los líderes de cada comité.
3	Carlos Gomez.	Líder del área de finanzas.
4	Evandro Galeano.	Líder de intercambios sociales salientes.
5	Leandro Herculano.	Líder del área encargada de las experiencias.
6	Sofia Avila.	Líder del área de intercambios sociales entrantes.
7	Stefhannia Victorio.	Líder del área de marketing
8	Valentina Acevedo.	Líder del comité USM.

**Tabla 4.2:** Resultados promedio de los factores evaluados a todos los líderes en orden descendente

ABREVIACIÓN	FACTOR	MEDIA ARITMETICA
IIA	Influencia Idealizada Atribuida	6,2
MI	Motivación Inspiracional	6,2
S	Satisfacción	6,1
IIC	Influencia Idealizada Conductual	6,1
EE	Esfuerzo Extra	5,8
E	Efectividad	5,7
EI	Estimulación Intelectual	5,6
RC	Recompensa Contingente	5,6
LF	Laissez-Faire	5,6
CI	Consideración Individualizada	5,2
DPEP	Dirección por Excepción Pasiva	5,2
DPEA	Dirección por Excepción Activa	5,0

Cabe destacar que los factores DPEP y LF pertenecientes al estilo pasivo/evitador, son considerados en este trabajo como factores negativos para la organización, por lo tanto, una buena calificación de los factores representa un bajo despliegue de este, y por el contrario, una baja calificación significa que el factor se presenta en el proceso de liderazgo frecuentemente.

De los datos se puede observar como la IIA y IIC que componen el concepto de “carisma” están muy bien evaluadas, esto se debe a que los cargo de liderazgo más altos son designados democráticamente, además, al tratarse de una organización compuesta por voluntarios sin incentivos monetario, estos privilegian la satisfacción y el clima organizacional por sobre otros factores. También la MI obtuvo una alta puntuación lo que significa que en general el liderazgo de la organización es motivador e inspirador para sus seguidores, lo que genera expectativas positivas sobre lo que vendrá al futuro.

Por otro lado, las calificaciones más bajas fueron obtenidas por DPEA y DPEP, esto demuestra que los líderes deben comunicar a sus seguidores cosas más a fondo, orientándolos a tomar las decisiones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos más concretos,

además, CI obtuvo una baja valorización, este factor es uno de los componentes de liderazgo transformacional, por lo que, es el factor con mayor prioridad a mejorar, seguido de DPEA (correspondiente al liderazgo transaccional) y DPEP (del liderazgo pasivo/evitador). Respecto del factor CI dado a su importancia se realizó una capacitación a los líderes evaluados con el objetivo de reforzar este factor de liderazgo.

Por otra parte cabe destacar que la calificación mínima en promedio es de 5,0 , lo que demuestra, que los líderes de la organización en general, son percibidos por su equipo como buenos líderes.

Se procede a calcular la evaluación promedio de cada uno de los 3 estilos de liderazgo por cada líder (ver [Tabla 4.3](#)) :

- Liderazgo Transformacional (LTF): media aritmética de los factores IIA, IIC, MI, EI y CI.
- Liderazgo Transaccional (LTR): media aritmética de los factores RC y DPEA.
- Liderazgo Pasivo/Evitador (L P/E): media aritmética de los factores LF y DPEP.

**Tabla 4.3:** Resultados promedio de los 3 estilos de liderazgo de la primera evaluación por cada cargo.

ESTILOS DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio estilo
LTF	6,1	5,4	6,2	5,7	6,1	5,9	5,8	5,2	5,8
LTR	5,0	4,9	6,0	5,6	4,7	5,4	5,8	5,2	5,3
L P/E	6,7	5,2	5,9	5,6	5,0	5,1	4,5	5,4	5,4
<b>Promedio cargo</b>	5,9	5,2	6,0	5,6	5,3	5,5	5,4	5,3	5,5

De los datos obtenidos se puede observar como en general es el liderazgo transformacional el más desarrollado y en segundo lugar es transaccional, cabe destacar que el liderazgo pasivo/evitador está muy poco desarrollado por los líderes, ya que, los resultados de la tabla están invertidos, es decir, la calificación promedio de 5,4 que tiene indica una frecuencia de 1,6 en la escala de 0 a 7, lo que es muy positivo.

Cabe destacar que el cargo 1 se encuentra entre los mayores promedios, y a su vez, es el cargo con mayor responsabilidad en la organización (Presidenta de AIESEC en Chile).

Además, por cada líder se analizan los factores de consecuencia de su liderazgo (ver [Tabla 4.4](#)):

- Satisfacción (S).
- Efectividad (E).
- Esfuerzo Extra (EE).

El promedio de los factores de consecuencias será identificado como “CONS”, el cual corresponde a  $(S + E + EE)/3$ .

**Tabla 4.4:** Resultados promedio de los factores de consecuencia del liderazgo en primera evaluación.

CONSECUENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio consecuencia
S	6,4	5,7	6,5	5,8	6,0	6,1	6,2	6,2	6,1
E	6,3	5,5	5,5	5,1	5,9	6,0	5,8	5,4	5,7
EE	6,1	5,3	6,3	5,8	5,9	5,9	5,6	5,8	5,8
<b>CONS</b>	6,3	5,5	6,1	5,6	5,9	6,0	5,9	5,8	5,9

De los datos obtenidos se puede observar que la S es el factor de consecuencia de liderazgo más elevado, le sigue el EE y por último la E. Además se puede observar que el cargo 1, tiene las mejores consecuencias del liderazgo en total con una nota de 6,3, también este cargo tiene la calificación más alta en E, sin embargo, es el cargo 3 (líder del área de finanzas) el que tiene mejor calificación en EE y S y una nota promedio entre los 3 factores de 6,1 siendo la segunda mejor nota.

Para facilitar el análisis de las calificaciones promedio por cargo de los 3 estilos de liderazgo [Tabla 4.3](#) y las consecuencias del liderazgo [Tabla 4.4](#), se ha elaborado la [Tabla 4.5](#), la cual contiene los promedios de cada estilo de liderazgo y la “CONS”.

**Tabla 4.5:** Resultados promedio de 3 estilos de liderazgo, en conjunto con CONS, para la primera evaluación por cada cargo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
LTF	6,1	5,4	6,2	5,7	6,1	5,9	5,8	5,2	5,8
LTR	5,0	4,9	6,0	5,6	4,7	5,4	5,8	5,2	5,3
L P/E	6,7	5,2	5,9	5,6	5,0	5,1	4,5	5,4	5,4
<b>CONS</b>	6,3	5,5	6,1	5,6	5,9	6,0	5,9	5,8	5,9

Se puede observar que la gran mayoría de los cargos la evaluación del LTF está correlacionada con la CONS, incluso, en el total difieren sólo por 0, 1, la única excepción es en cargo 8, donde, los resultados de los 3 estilos de liderazgo son muy parecidos (5, 2 , 5, 2 , 5, 4), lo que se entiende como un liderazgo equilibrado, que genera como consecuencia una calificación CONS igual a 5, 8, lo que es bastante mayor que la calificación de los estilos de liderazgo.

## 4.2. Resultados de la segunda evaluación

EL proceso de segunda evaluación considera los 8 cargos mencionados en la sección anterior (ver la [Tabla 4.1](#)), con los resultados obtenidos (mayor detalle en anexo [Tabla C.1](#)) se procede a analizar el perfil promedio de liderazgo que poseen los líderes evaluados en esta segunda etapa, calculando la media aritmética por cada factor de evaluación (ver [Tabla 4.6](#)).

**Tabla 4.6:** Resultados promedio de los factores evaluados a todos los líderes en orden descendente.

VARIACIÓN	ABREVIACIÓN	FACTOR	MEDIA ARITMETICA
+0,0	IIA	Influencia Idealizada Atribuida	6,2
+0,1	IIC	Influencia Idealizada Conductual	6,2
+0,1	S	Satisfacción	6,2
-0,1	MI	Motivación Inspiracional	6,1
+0,2	EE	Esfuerzo Extra	6,0
+0,6	CI	Consideración Individualizada	5,8
+0,1	EI	Estimulación Intelectual	5,7
+0,0	E	Efectividad	5,7
+0,0	RC	Recompensa Contingente	5,6
-0,2	LF	Laissez-Faire	5,4
+0,0	DPEA	Dirección por Excepción Activa	5,0
-0,2	DPEP	Dirección por Excepción Pasiva	5,0

La columna “Variación” de la [Tabla 4.6](#) representa cuanto aumentó o disminuyó el promedio del factor respectivo comparando la segunda evaluación con la primera. Se puede observar que el mayor aumento se registro en la CI, esto se debe a que, se consideraron las recomendaciones entregadas, lo que se tradujo en un impacto positivo en este factor.

Por otra parte la MI, el LF, y la DPEP son factores que disminuyeron con respecto a la primera evaluación, esto se podría explicar por la menor dedicación de tiempo en general materiales audiovisuales para motivar a los miembros, debido a procesos internos de la organización en que se está planificando en peak de intercambios que se vienen para la época de verano, sin embargo, parte de ese tiempo se ha canalizado para fortalecer la CI.

Al igual que en la primera evaluación IIA y IIC son los factores mejores evaluados, siendo además los factores más importantes para el desarrollo de un LTF.

Por otro lado, las calificaciones más bajas fueron obtenidas por DPEA y DPEP, al igual que en la primera evaluación, lo que sugiere una alerta en lo que hay que mejorar, ya que, la DPEA siendo parte del LTR, es uno de los factores más importantes para aumentar la E, es por ellos que, sabiendo que en el mes de diciembre, viene el peak de personas

interesadas en realizar su intercambio desde y hacia Chile (por el verano), es la oportunidad de fortalecer el LTR para enfrentar la alta cantidad de trabajo, para de esta forma, realizar la mayor cantidad de intercambios manteniendo la calidad.

Por otra parte, cabe destacar que la calificación mínima en promedio se mantuvo en 5,0, lo que demuestra, que los líderes de la organización en general, siguen siendo percibidos por su equipo como buenos líderes.

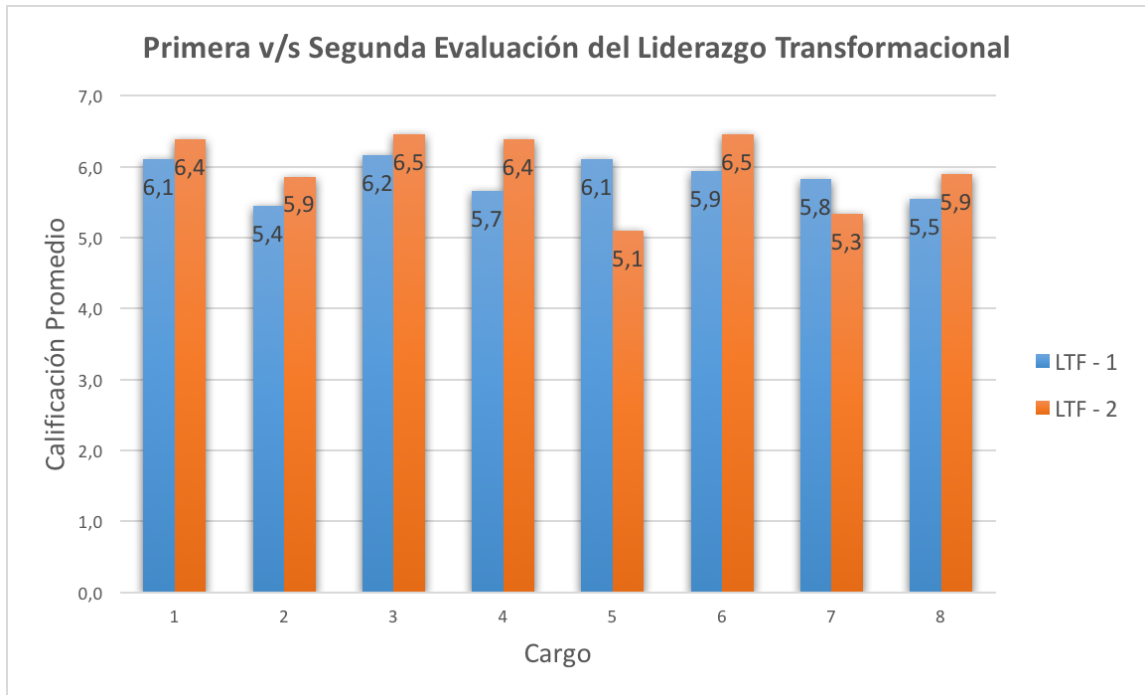
Se procede a calcular la evaluación promedio de cada uno de los 3 estilos de liderazgo por cada líder (ver [Tabla 4.7](#)) :

**Tabla 4.7:** Resultados promedio de los 3 estilos de liderazgo de la segunda evaluación por cada cargo.

ESTILOS DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio estilo
LTF	6,4	5,9	6,5	6,4	5,1	6,5	5,3	5,9	6,0
LTR	5,4	4,6	5,6	5,8	5,0	5,9	4,9	5,2	5,3
L P/E	4,1	4,4	5,7	5,7	5,8	5,3	4,8	5,5	5,2
<b>Promedio cargo</b>	5,3	5,0	5,9	5,9	5,3	5,9	5,0	5,5	5,5

Para comparar los datos de la [Tabla 4.7](#) con la [Tabla 4.3](#), se muestran tres gráficos, cada uno muestra la información sobre un estilo de liderazgo comparando la primera con la segunda evaluación:

En la [Figura D.1](#) se puede observar con color naranja cómo el LTF aumentó en 7 de los 8 cargos, siendo el cargo 5 el que disminuyó y el cargo 4 el que tuvo el mayor aumento de 5,7 a 6,4 con un aumento de 0,7, estos resultados muestran cómo la concientización de la existencia de los factores del liderazgo generó en los líderes un aumento en su desarrollo, el cual fue percibido por sus seguidores.

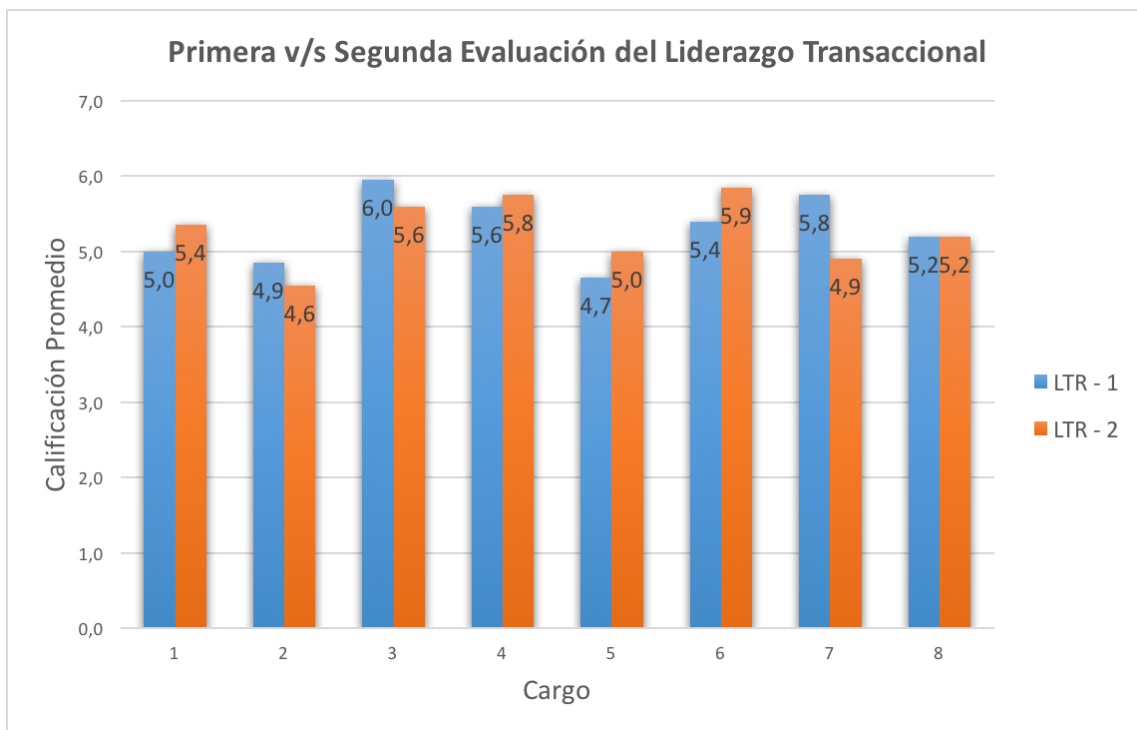


**Figura 4.1:** Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Transformacional

(Fuente: Creación propia)

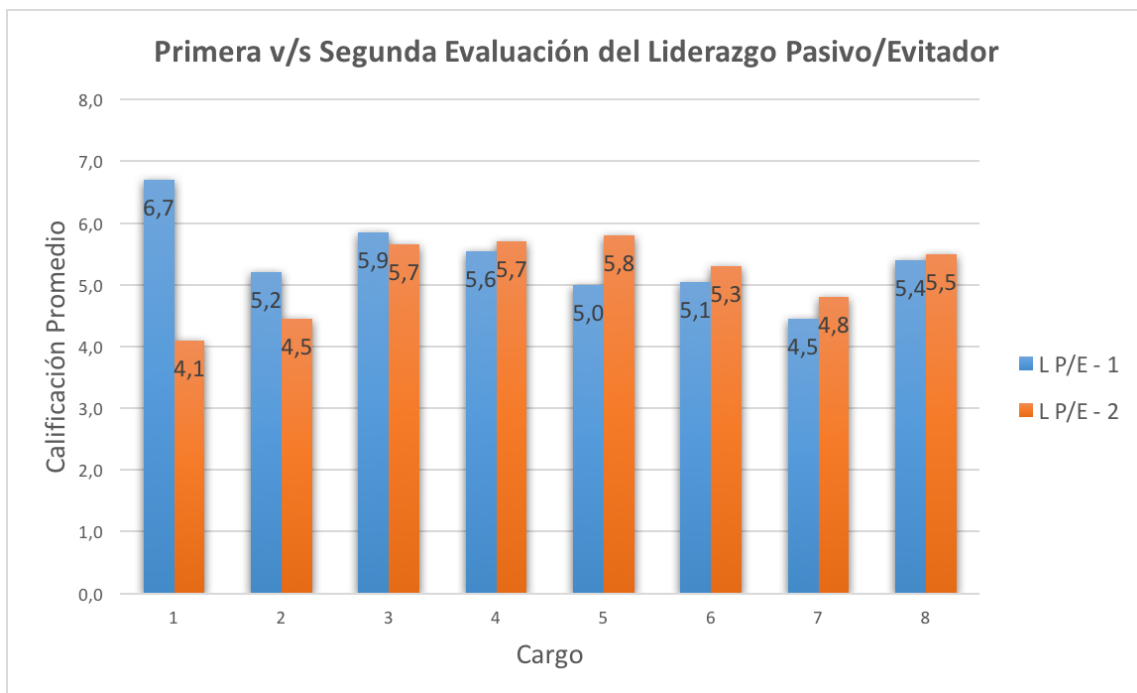
En la [Figura 4.2](#) se puede observar con color naranja cómo el LTR aumento en 4 de los 8 cargos, sin embargo, los aumentos no son muy significativos, por otra parte el cargo 8 se mantuvo constante, por lo que se ve en general que transcurrido el tiempo entre una evaluación y la otra no hubo un real desarrollo del LTR.





**Figura 4.2:** Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Transaccional  
(Fuente: Creación propia)

En la [Figura 4.3](#) se puede observar con color naranja cómo el L P/E aumento en 5 de los 8 cargos, sin embargo, los cargos 1 y 2 sufrieron una baja, cabe destacar que estos cargos los ostenta la misma persona (Presidenta de AIESEC en Chile), por lo que, la baja no es posible explicarla con la información recabada por el sistema, con ello se infiere que son otros los factores que afectaron esta disminución en la calificación, por ejemplo, un viaje que realizó esta líder para asistir a una ceremonia familiar que generó una ausencia presencial. También cabe notar que la disminución en el cargo 1 es de 2,6 lo que es muy significativo, sin embargo en el cargo 2 la disminución es de 0,7, esto se explica porque el proceso de liderazgo del cargo 2 se hace principalmente via internet (el equipo lo componen los líderes de cada comité a lo largo de Chile), lo que generó una ausencia mucho menos acentuada.



**Figura 4.3:** Primera v/s Segunda Evaluación del Liderazgo Pasivo/Evitador

(Fuente: Creación propia)

De los datos obtenidos se puede observar como en general es el LTF el más desarrollado con una calificación general de 6,0, y además, fue el que más se alimentó de la información otorgada por el sistema web, en segundo lugar se encuentra el LTR con una calificación general de 5,3 y muy cerca se encuentra el L P/E con una calificación de 5,2.

Por otra parte, se analizan los factores de consecuencia de su liderazgo por cada líder (ver [Tabla 4.8](#)):

**Tabla 4.8:** Resultados promedio de los factores de consecuencia del liderazgo en la segunda evaluación.

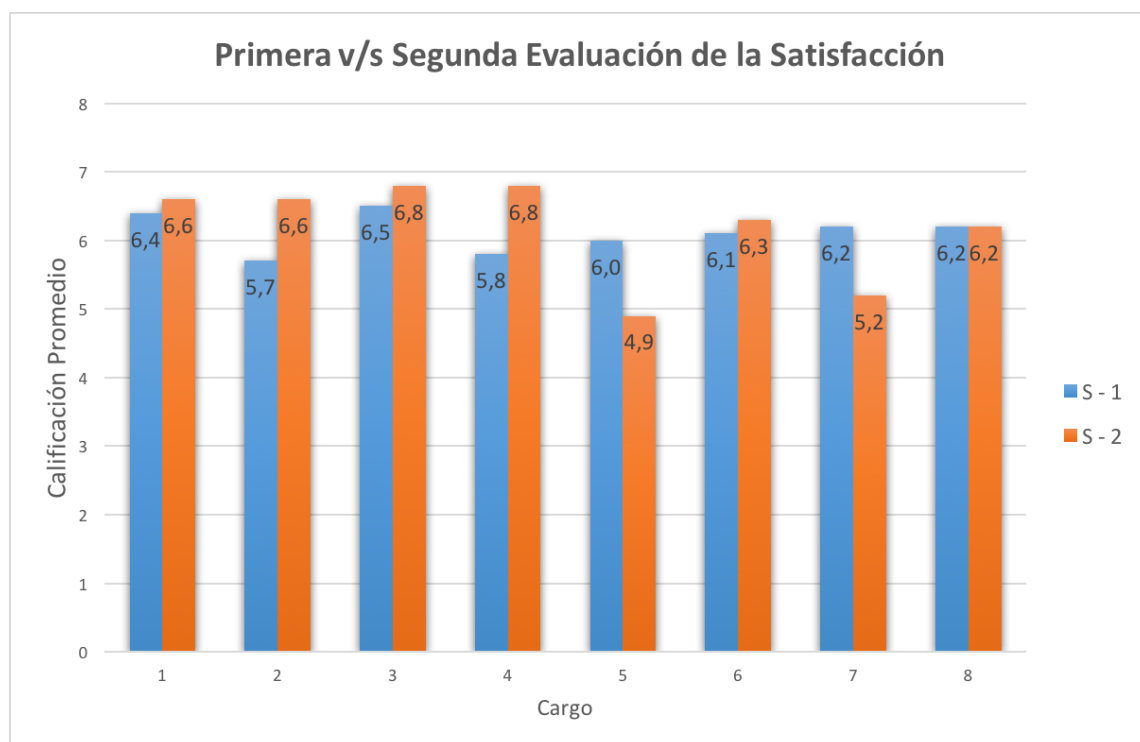
CONSECUENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
S	6,6	6,6	6,6	6,8	4,9	6,3	5,2	5,6	6,2
E	6,1	6,1	5,8	5,9	5,7	5,8	5,0	5,3	5,7
EE	6,3	6,4	6,5	6,5	5,7	5,8	4,6	6,1	6,0
<b>Total</b>	6,3	6,4	6,4	6,4	5,4	6,0	4,9	5,9	6,0

De los datos obtenidos se puede observar que la “S” es el factor de consecuencia de

liderazgo más elevado, le sigue el “EE” y por último la “E”, al igual que en la primera evaluación. Además se puede observar que el cargo 2, 3 y 4 tienen las mejores consecuencias del liderazgo con una calificación de 6,4.

Por otra parte, para comparar los datos de la [Tabla 4.8](#) con la [Tabla 4.4](#), se muestran tres gráficos, cada uno muestra la información sobre un factor de consecuencia del liderazgo, comparando la primera con la segunda evaluación:

En la [Figura 4.4](#) se puede observar con color naranja cómo la S aumento en 5 de los 8 cargos, siendo los cargos 5 y 7 los que disminuyeron, mientras que el cargo 8 se mantuvo invariable y el cargo 4 el que tuvo el mayor aumento de 5,8 a 6,8 con un aumento de 1,0, lo que se condice con lo esperado, ya que, este cargo fue el que obtuvo el mayor desarrollo de su LTF, esto demuestra como el aumento del LTR afecta directamente en la S del equipo.

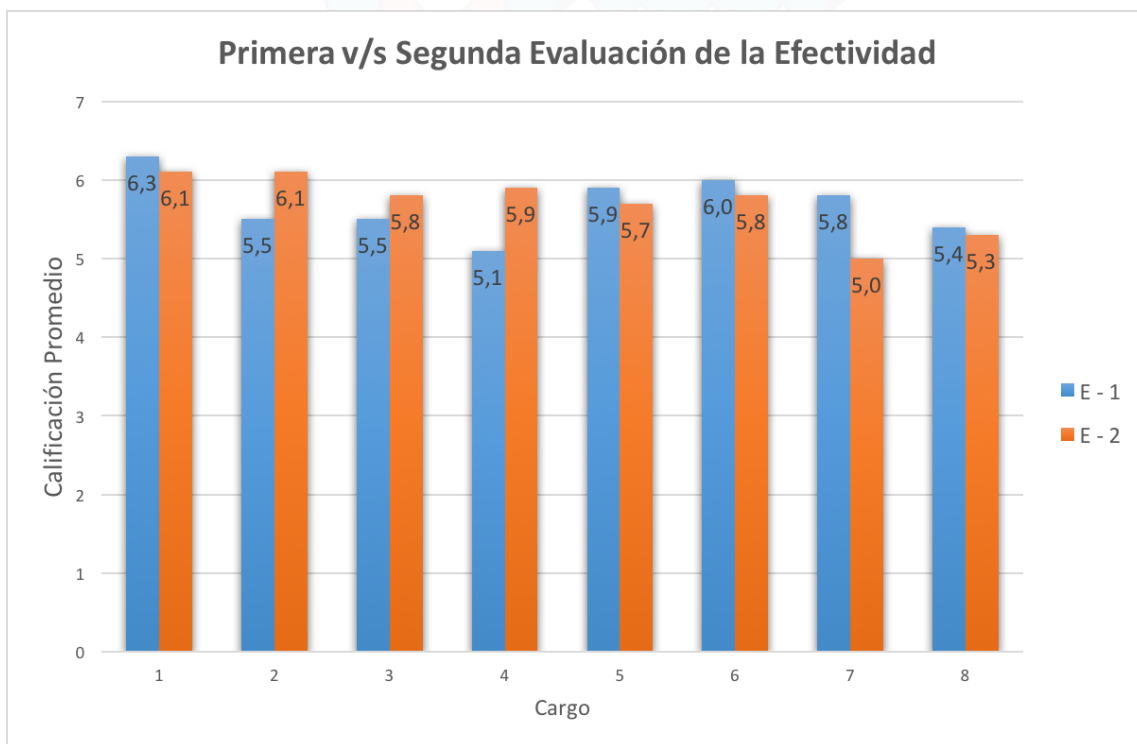


**Figura 4.4:** Primera v/s Segunda Evaluación de la Satisfacción

(Fuente: Creación propia)

En la [Figura 4.5](#) se puede observar con color naranja cómo la E aumento en 3 de los 8 cargos, además, estos cargos también tuvieron un aumento del LTF, lo que indica como el LTF no sólo de correlaciona con la S, sino también con la E, pero en menor medida.

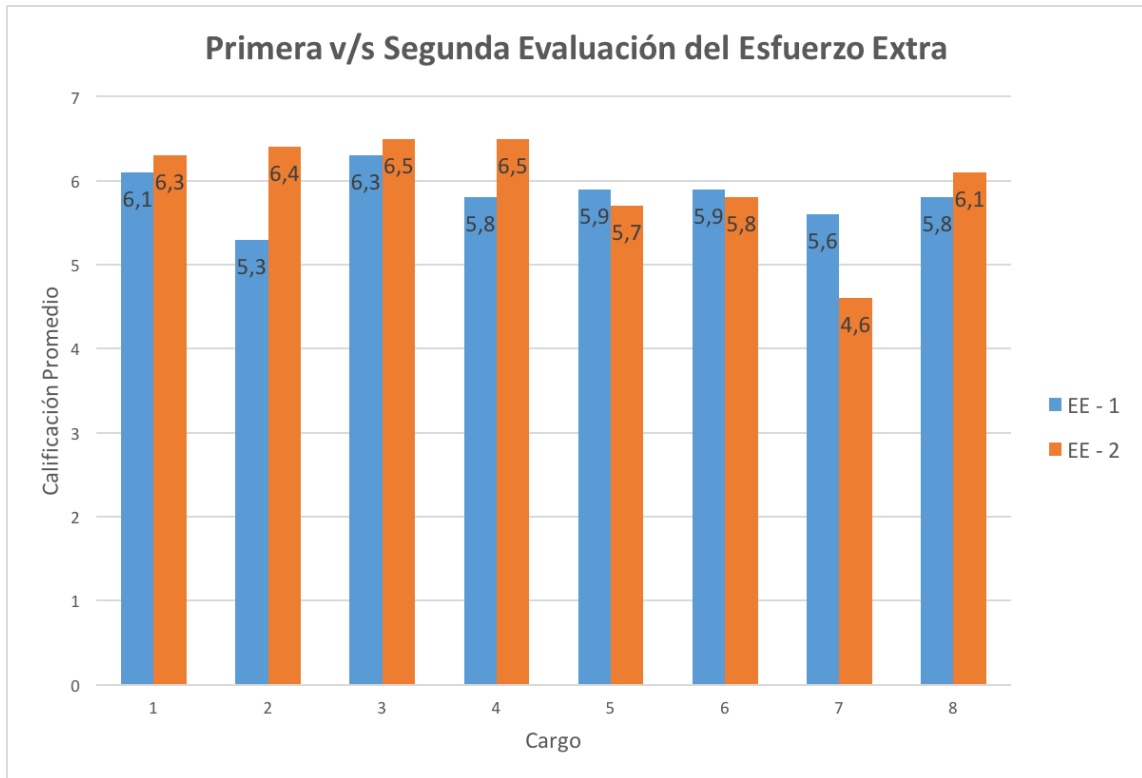
Además, el cargo 7 es el que sufrió la mayor disminución, la que paso de 5,8 a 5,0, siendo la diferencia de 0,8, por otro lado, tal como se mostró en la [Figura 4.2](#) el cargo 7 es precisamente el cargo que sufrió la mayor disminución en el LTR, lo que demuestra, como se correlacionan el LTR con la E.



**Figura 4.5:** Primera v/s Segunda Evaluación de la Efectividad

(Fuente: Creación propia)

En la [Figura 4.6](#) se puede observar con color naranja cómo el EE aumento en 5 de los 8 cargos, sin embargo, los aumentos fueron contrastados con las disminuciones de los otros 3 cargos, tomando en consideración la [Tabla 4.4](#) y la [Tabla 4.8](#), se ve que el EE paso de un 5,8 a un 6,0 en la segunda evaluación como promedio general de todos los cargos. Si bien el aumento no fue considerablemente alto, tal aumento, se explica del aumento del LTF de la organización.



**Figura 4.6:** Primera v/s Segunda Evaluación del Esfuerzo Extra

(Fuente: Creación propia)

Por otra parte, para analizar la [Tabla 4.7](#) en conjunto con la [Tabla 4.8](#) se muestran las calificaciones promedio por cargo de los 3 estilos de liderazgo, en conjunto con el promedio de los factores de consecuencia del liderazgo (“CONS”), considerando los datos obtenidos en la segunda evaluación (ver [Tabla 4.8](#)).

**Tabla 4.9:** Resultados promedio de 3 estilos de liderazgo, en conjunto con CONS, para la segunda evaluación por cada cargo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio estilo
LTF	6,4	5,9	6,5	6,4	5,1	6,5	5,3	5,9	6,0
LTR	5,4	4,6	5,6	5,8	5,0	5,9	4,9	5,2	5,3
L P/E	4,1	4,4	5,7	5,7	5,8	5,3	4,8	5,5	5,2
CONS	6,3	6,4	6,4	6,4	5,4	6,0	4,9	5,9	6,0

Se puede observar que en casi todos los cargos la evaluación del LTF está correlacionada con la CONS, incluso, en el total ambos tienen una calificación de 6,0.

## 5 | Conclusiones

Se puede concluir que el proceso de evaluación fue automatizado, ya que se pasó de un proceso presencial sin un claro conocimiento del liderazgo, a un proceso automatizado mediante un sistema web que es capaz de organizar la información y representarla mediante algoritmos computacionales. Además el proceso permite realizar evaluaciones sincronizadas independiente del lugar geográfico lo que es muy bueno, dado que AIESEC en Chile tiene diferentes comités a lo largo de todo Chile. Por otra parte el sistema web, es escalable para todos los comités de Chile con muy poco aumento de recursos necesarios para hacerlo.

Por otra parte, se puede concluir que se realizó con éxito el sistema de evaluación en un tiempo adecuado para un trabajo de memoria. Uno de los factores determinantes para este éxito fue utilizar el framework Ruby on Rails, ya que, por su naturaleza facilitó el desarrollo ágil, puesto que, dentro de sus principales características se encuentra abstraerse a la base de datos utilizando un mapeo objeto-relacional, también tiene integración con React y utiliza el patrón de arquitectura de software MVC. Además el servicio de hosting entregado por “Heroku” se sincroniza muy bien con el proyecto, ya que, dado tamaño de la comunidad de desarrolladores en Ruby on Rails permitió a “Heroku” desarrollar un proceso de despliegue de proyectos en Rails muy eficiente, generando sincronizaciones con el controlador de versiones utilizado (Git) y su repositorio en GitHub.

Se puede concluir que la evaluación de liderazgo se realizó con éxito en AIESEC Chile, ya que se obtuvo información valiosa que puede servir para una nueva forma de dirigir los esfuerzos relacionados con el desarrollo de liderazgo en los voluntarios de la organización. Además, debido al ciclo anual que ocurre en AIESEC por las vacaciones de invierno y verano, hay periodos en año en que la carga de trabajo aumenta, ya que, intercambistas de diferentes partes del mundo tienen como objetivo Chile, y también, muchos estudiantes

chilenos desean realizar sus intercambios en vacaciones, por ende, se puede concluir que en esos periodos un estilo de liderazgo más transaccional es lo adecuado para enfrentar la gran carga laboral, para ello es necesario aumentar los factores de dirección por excepción activa y de recompensa contingente. Si bien una recompensa contingente aplicada en una organización que no paga sueldos podría ser difícil de aplicar, sin embargo, en AIESEC se aplica, otorgando descuentos en cuotas para asistir a congresos, o descuentos en cuotas para realizar intercambios, según logros laborales como, cantidad de intercambios gestionados, entre otros.

También se puede concluir que la frecuencia con que se despliega el estilo transformacional en un líder es la principal causante de las consecuencias de satisfacción y efectividad, bajo la perspectiva de los seguidores de los equipos evaluados en AIESEC en Chile. Esto se puede observar de los resultados obtenidos en la segunda evaluación, donde el aumento del estilo transformacional generó un aumento en la efectividad y en la satisfacción tal como lo predecía la literatura.

Por otra parte se puede concluir que para la primera evaluación la dirección por excepción (tanto activa como pasiva) junto al factor de consideración individualizada (CI) fueron los factores más débiles del liderazgo en AIESEC Chile. Debido a la importancia que tiene el CI en el desarrollo del estilo transformacional, se les informó a los líderes evaluados que este factor era en el que debían enfocarse en general para mejorar el liderazgo de AIESEC Chile.

Luego, en la segunda evaluación se puede observar como el aumento del estilo transformacional es causado en gran parte por el aumento del factor de consideración individualizada, y a su vez generó el aumento antes descritos en la efectividad y satisfacción. Esto es una clara demostración de cómo la herramienta de evaluación junto con el conocimiento de los líderes de sus debilidades generó un impacto en el desarrollo general del liderazgo, tal como lo predice la literatura. Además, se puede pronosticar siguiendo la literatura, que el aumento en la satisfacción y en la sensación de efectividad, generará un aumento en el rendimiento laboral de los seguidores, junto con todos los efectos positivos que trae para la organización el aumento en la satisfacción.

Por otra parte, se puede concluir que el tiempo entre la primera y la segunda evaluación

(un mes), no es suficiente para mejorar el estilo de liderazgo de todos los líderes de la organización, si bien se observa un desarrollo en el liderazgo transformacional, no hubo desarrollo del liderazgo transaccional, incluso disminuyó levemente. Sin embargo como se especificó en capítulos anteriores, el líder transformacional es el único capaz de manipular la frecuencia de despliegue de cada estilo de liderazgo, por lo que, cuando la organización se encuentre en el periodo del año con mayor demanda de efectividad, sus líderes serán capaces de aumentar la frecuencia de despliegue del estilo transaccional por sobre el transformacional.

Aún cuando los líderes tienen el conocimiento de su perfil de liderazgo y las recomendaciones para mejorar su liderazgo, se observó en algunos casos una disminución de factores que debían haber aumentado, (por ejemplo, la disminución del LTF en el cargo 5 en [Figura D.1](#)) se puede suponer que los resultados de las evaluaciones también fueron influenciados por otros factores no medidos en la evaluación como:

- Problemas personales entre el líder y alguno de sus seguidores.
- Aumento en la carga laboral general de la organización en el periodo previo a la evaluación.
- Tiempo de disponibilidad hacia la organización en el periodo previo a la evaluación.

Por otra parte, se puede concluir que, si bien disminuyó el estilo de liderazgo pasivo/evitador en la segunda evaluación con respecto a la primera, fue principalmente por los cargos 1 y 2 que corresponden a la misma persona, la cual tuvo que ausentarse por la mitad del periodo de evaluación lo que generó un alto impacto en sus equipos, sin embargo, aumentando la diferencia entre los periodos de evaluación (a dos o tres meses), este impacto no hubiese sido tan significativo.

Desde el punto de vista técnico la plataforma no tuvo problemas de rendimiento, ya que el modelo de datos fue capaz de satisfacer todas las necesidades del sistema, sin embargo, en caso de aplicar el sistema en más de una organización o un número mayor de equipos, se recomienda enviar mails informativo, por ejemplo, cuando se cree un periodo de evaluación, cuando una persona no haya evaluado aún y este por vencer el periodo de evaluación, entre otros. También se recomienda realizar la funcionalidad para agregar miembros al equipo



escribiendo su correo aunque no esté registrado en el sistema, gatillando una invitación hacia la web, por email. Por otra parte uno de los desafíos más importantes al momento de aplicar las evaluaciones en AIESEC fue convencer a las personas que de verdad existe una forma real de evaluar su liderazgo, ya que, en general los miembros de la organización veían el liderazgo como una habilidad muy conceptual y que no era posible medirla.

Finalmente, se puede concluir que el liderazgo es un atributo de las personas, que es complejo de entender y de desarrollar, sin embargo, existen buenas formas de evaluarlo, lo que permite, a las personas interesadas en liderar equipos, poder identificar sus fortalezas y debilidades, y dependiendo del contexto y la cultura organizacional, desplegar el estilo o los estilos que más se acomoden, con el objetivo de llegar al nivel de desempeño deseado. Además, el proceso de evaluación en una organización debe ser óptimo, para obtener información de todos los líderes en el mismo periodo de tiempo, y sin gastar demasiados recursos, ya que, podría convenir destinarlos en realizar transacciones, en vez de evaluar el liderazgo. Con todo lo anterior se concluye que la utilización de tecnologías de la información para la automatización de procesos presenciales es una muy buena opción y así lo demuestra este trabajo.

## Bibliografía

- Adams, J. y Yoder, J.D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex. [2](#), [2.1.2.1](#), [2.1.2.6](#)
- Avolio, Bass (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications. [2.2.1.2](#), [2.3.2](#), [2.4.1](#), [2.4.3](#), [2.4.4](#), [2.4.5](#), [2.4.5.5](#), [2.4.6](#), [2.4.9](#)
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals. Center for Leadership Studies, Binghamton*. NY: Bass, Avolio and Associates. [2.4.9](#)
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3ra. Ed.)*. Redwood, City, CA: Mind Garden. [2.1.2.1](#), [2.2.1.2](#), [2.3](#), [2.3.1](#), [2.4](#), [2.4.2](#), [2.4.6](#), [2.4.7](#), [2.4.8](#), [2.4.9](#)
- Ayman, R., Chemers M.M. y Fiedler F.E. (1995). *The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis*. Leadership Quarterly. [2.1.2.4](#)
- Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press. [2.1.2.6](#), [2.2.1](#), [2.3.1](#), [2.4.1](#), [2.4.2](#), [2.4.3](#), [2.4.3.2](#), [2.4.3.3](#), [2.4.4](#), [2.4.4.2](#), [2.4.4.3](#), [2.4.5.1](#), [2.4.5.5](#), [2.4.5.6](#), [2.4.6](#), [2.4.7](#), [2.4.8](#)
- Bass (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, y managerial applications*. USA: The Free Press. [2.4.1.1](#), [2.4.3.1](#), [2.4.3.2](#), [2.4.3.3](#), [2.4.4](#), [2.4.4.4](#), [2.4.5.5](#)
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications (4ta. Ed.)*. New York: Free Press. [2](#), [2.1.1](#), [2.1.2](#), [2.1.2.1](#), [2.1.2.2](#), [2.1.2.4](#), [2.4.6](#), [2.4.9](#)
- Bass, B.M. y Riggio, D. (2006). *Transformational leadership (2da. Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. [2.4](#)
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications. [2](#), [2.1.2.6](#), [2.2.1.1](#), [2.4.1](#)
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. [2.2.1.2](#), [2.3.1](#)
- Carlyle, T. (1840/1967). *Los heroes (Ed. y Trad. F.L. Cardona)*. Barcelona: Bruguera. [2.1.1](#)

- Carolina Vega, Gloria Zavala (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile Departamento de Psicología. [2.3](#), [2.4](#), [2.4.10](#), [2.4.11](#), [2.4.12](#)
- Cowsill, R. y Grint, K. (2008). *Leadership, task and relationship: Orpheus, Prometheus and Janus*. Human Resource Management Journal. [2.1.2](#)
- Fiedler, F.E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York: Academic Press. [2.1.2.4](#)
- Fiedler, F.E. y Chemers, M.M. (1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2da. Ed.)*. New York: Wiley Press. [2.1.2.4](#)
- French, J.R.P. y Raven, B.H. (1959/2001). *The bases of social power*. En I. Asherman, P. Bob y J. Randal (Eds.), *The negotiation sourcebook (2da. Ed.)*. Amherst, MA: Human Resource Development Press. [2.1.2.1](#)
- Hersey, P., Blanchard K.H. y Johnson D.E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources (9na. Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. [2.1.2.3](#)
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (2da. Ed.)*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall. [2.1.2.3](#)
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics. A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press. [2](#), [2.1.2.6](#)
- Hollander, E.P. y Julian, J.W. (1970). *Studies in leader legitimacy, influence, and innovation*. Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press. [2.1.2.6](#)
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). *Turning leadership into performance management*. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership*. Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlang. [2.1.2](#)
- House, R.J., Gupta V. Hanges P.J. Javidan M. y Dorfman P.W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [2.1.1](#)
- House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. En J.G. Hunt y L.L. Larson (Eds.). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. [2.2.1.1](#)
- House, R.J. y Mitchell, T.R. (1974). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2da. Ed.)*. Journal of Contemporary Business. [2.1.2.5](#)
- Howell, J.M. y Avolio, B. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. Journal of Applied Psychology. [2.4.1.1](#)

- Kirkpatrick, S. y Locke, E. (1991). *Leadership: Do traits matter?* Academy of Management Executive. [2.1.1](#)
- Lord, R., De Vader C. y Alliger G. (1986). *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.* Journal of Applied Psychology. [2.1.1](#)
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* New York: McGraw-Hill. [2.1.2.2](#)
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice (4ta. Ed.).* Thousand Oaks. CA: Sage Publications. [2](#), [2.1.2.5](#)
- Northouse, P. (2009). *Introduction to leadership. Concepts and practice.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [2.1.1](#)
- Pérez, José Luis Ayoub (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana.* Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Derecho Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. [2.1.2](#), [2.1.2.6](#), [2.2](#), [2.2.1.1](#), [2.2.1.2](#)
- Shamir B., Zakay E., Breinin E. Popper M. (1999). *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, units characteristics, and superiors' appraisal of leader performance.* Academy of Management Journal; vol. 41, No 4; 387-409. [2.4.5.8](#)
- Stecher, Otto (2012). *La efectividad en el trabajo.* [auditoool.org](#). [2.4.11](#)
- Stogdill (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research (1a. Ed.).* New York: Free Press. [2](#), [2.1.1](#)
- Wang, Yinfeng; Zhong, Guiquan; y Wang, Longxiang (2015). *The Performance Survey of In Memory Database.* International Conference on Parallel and Distributed Systems. [3.4](#)
- y Ana Gardey, Julián Pérez Porto (2011). *Definición de satisfacción laboral.* [definicion.de](#). [2.4.10](#)
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in organizations.* Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall. [2.4.1.1](#)
- Yukl, G.A. (2009). *Leadership in organizations (7ma. Ed.).* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. [2](#), [2.1.1](#), [2.1.2.4](#)
- Zaccaro, S.J. (2007). *Trait-based perspectives of leadership.* American Psychologist. [2.1.1](#)

## A | Cuestionario

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE , SINO SIEMPRE
0	1	2	3	4

**Tabla A.1:** Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 1

Nº	PREGUNTA
1	Acostumbro a sentir su apoyo cuando me esfuerzo.
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.
4	Trata de poner atención sobre irregularidades errores y desviaciones de los estándares requeridos.
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.

**Tabla A.2:** Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 2

Nº	PREGUNTA
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas.
17	Mantiene las creencias que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
18	Por el bienestar del equipo es capaz de ir más allá de sus intereses.
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un equipo.
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
25	Se muestra confiable y seguro.
26	Construye una visión motivante del futuro.
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.
28	Le cuesta tomar decisiones.
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
33	Tiende demorar la respuesta de asuntos urgentes.
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.

**Tabla A.3:** Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 3

Nº	PREGUNTA
38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.
44	Me motiva a trabajar más duro.
45	El equipo que lidera es efectivo.
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo.
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.
48	Aumenta la confianza en mi mismo/a.
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.
52	Se concentra en detectar y corregir errores.
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.
54	Tiende a no corregir errores ni fallas.
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.
56	El rendimiento productivo del equipo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.
57	Es coherente entre lo que dice y o que hace.
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.
59	Me orienta a metas que son alcanzables.
60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus seguidores.
62	Se relaciona conmigo personalmente.

**Tabla A.4:** Cuestionario de evaluación de liderazgo, parte 4

Nº	PREGUNTA
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.
67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.
68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al equipo de trabajo.
69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.
70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.
71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el equipo de trabajo.
72	Me muestra los beneficios que me acarrea alcanzar las metas organizacionales.
73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
74	Se da cuenta de lo que necesito.
75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.
76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.
77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.
78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
79	Logra contar con migo cada vez que hay trabajo extra.
80	Lo/la escucho con atención.
81	Construye metas que incluyen mis necesidades.
82	Me es grato trabajar con él/ella.



## B | Primera evaluación

**Tabla B.1:** Primera evaluación por cargo y por factores de evaluación

FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
IIA	6,5	5,9	6,2	6,3	6,3	6,1	6,2	6,3	6,2
IIC	6,5	6,1	6,2	5,8	6,3	6,1	5,6	5,9	6,1
MI	6,3	6,0	6,5	5,8	6,5	6,2	6,4	5,5	6,2
EI	5,9	5,0	6,1	5,5	5,7	5,6	5,9	5,3	5,6
CI	5,3	4,2	5,8	4,9	5,7	5,7	5,0	4,7	5,2
RC	5,5	5,0	5,9	5,3	5,4	6,2	5,9	5,5	5,6
DPEA	4,5	4,7	6,0	5,9	3,9	4,6	5,6	4,9	5,0
DPEP	6,6	5,1	5,6	5,4	4,9	4,5	4,4	4,9	5,2
LF	6,8	5,3	6,1	5,7	5,1	5,6	4,5	5,9	5,6
S	6,4	5,7	6,5	5,8	6,0	6,1	6,2	6,2	6,1
E	6,3	5,5	5,5	5,1	5,9	6,0	5,8	5,4	5,7
EE	6,1	5,3	6,3	5,8	5,9	5,9	5,6	5,8	5,8
<b>TOTAL</b>	6,1	5,3	6,1	5,6	5,6	5,7	5,6	5,5	5,7

## C | Segunda evaluación

**Tabla C.1:** Segunda evaluación por cargo y por factores de evaluación

FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
IIA	6,5	7,0	6,3	6,3	5,3	6,6	5,5	5,8	6,2
IIC	6,4	6,3	6,6	6,3	5,4	6,8	5,7	6,3	6,2
MI	6,4	5,9	6,5	6,5	5,6	6,6	5,8	5,4	6,1
EI	6,0	5,7	6,1	6,1	5,4	6,1	5,0	5,2	5,7
CI	6,6	4,4	6,8	6,7	3,8	6,2	4,7	6,8	5,8
RC	6,0	3,8	5,6	6,4	5,0	6,4	5,7	5,6	5,6
DPEA	4,7	5,3	5,6	5,1	5,0	5,3	4,1	4,8	5,0
DPEP	4,0	4,1	5,4	5,8	6,1	4,7	4,5	5,1	5,0
LF	4,2	4,8	5,9	5,6	5,5	5,9	5,1	5,9	5,4
S	6,6	6,6	6,6	6,8	4,9	6,3	5,2	5,6	6,2
E	6,1	6,1	5,8	5,9	5,7	5,8	5,0	5,3	5,7
EE	6,3	6,4	6,5	6,5	5,7	5,8	4,6	6,1	6,0
<b>TOTAL</b>	5,8	5,5	6,2	6,2	6,1	5,3	6,0	5,7	5,7

## D | Carta de AIESEC Chile



Santiago, 18 de noviembre de 2017

**Profesores**

**Universidad Técnica Federico Santa María**

Por medio de la presente carta, certifico que Sebastián Ignacio García Cáceres ha realizado su trabajo de memoria titulado, "**Automatización del proceso de evaluación del liderazgo y medición del impacto generado en los líderes y miembros de AIESEC en Chile**", en la Fundación en AIESEC Chile, RUT: 65.058.738-3, con ubicación en Avenida Suecia 1033, providencia. Durante los meses de junio y noviembre de 2017.

Se despide cordialmente,

**Catalina Tello Castro**

**Rut: 18.013.387-9**

**Presidente AIESEC en Chile**

**Figura D.1:** Carta que certifica la aplicación de este trabajo en AIESEC Chile

(Fuente: Creación propia)