



RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES  
CREATIVAS DE LOS LÍDERES DEL CONSORCIO SERVICIOS DE TRANSITO DE  
MANIZALES

PAOLA CRISTINA GIRALDO CASTAÑEDA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES  
MANIZALES

2022

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES  
CREATIVAS DE LOS LÍDERES DEL CONSORCIO SERVICIOS DE TRANSITO DE  
MANIZALES

Autor

PAOLA CRISTINA GIRALDO CASTAÑEDA

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Creatividad e Innovación en las  
Organizaciones

Tutor

PABLO RENATO GUTIÉRREZ COLUNGE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES  
MANIZALES

2022

## RESUMEN

El Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales Stm, desde el 2013, viene gestionando la innovación para generar valor a sus procesos y servicios, siendo sus líderes, influenciadores importantes, lo cual sugirió determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes de Stm.

Para esta investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, fueron empleados dos instrumentos: 1) Test Abreviado de Creatividad de Torrance y 2) Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), los cuales se aplicaron a 13 líderes de procesos de la organización.

Los principales resultados de esta investigación señalan que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional con inspiración motivacional IM, y las habilidades creativas fortalecidas entre estos líderes, en orden descendente son, la fluidez, la flexibilidad, la elaboración y la originalidad, las cuales, a excepción de la elaboración que muestra una relación negativa con el estilo de liderazgo predominante, las 3 habilidades restantes no muestran relación alguna con el estilo de liderazgo mencionado.

Los resultados de esta investigación permitieron concluir que el liderazgo transformacional IM no influye en el desarrollo de la fluidez, la originalidad y la flexibilidad, es decir, que, aunque estos líderes tienen la habilidad de motivar a sus seguidores, esto no influye en la cantidad, novedad y variedad de sus ideas; así mismo, este estilo de liderazgo influye de manera negativa en el desarrollo de la elaboración, es decir, que, a mayores conductas asociadas al liderazgo transformacional IM, menor es el nivel de detalle de sus ideas, y viceversa.

**Palabras Claves:** Liderazgo, creatividad, estilos de liderazgo, habilidades creativas.

## ABSTRACT

The Manizales Stm Transit Services Consortium, since 2013, has been managing innovation to generate value to its processes and services, with its leaders being important influencers, which suggested determining the relationship between leadership styles and the creative skills of Stm leaders.

For this research with a quantitative approach of a correlational descriptive type, two instruments were used: 1) Torrance Creativity Abbreviated Test and 2) Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), which were applied to 13 process leaders of the organization.

The main results of this research indicate that the predominant leadership style is the transformational one with IM motivational inspiration, and the creative skills strengthened among these leaders, in descending order are, fluency, flexibility, elaboration and originality, which, with the exception of the elaboration that shows a negative relationship with the predominant leadership style, the remaining 3 skills show no relationship with the aforementioned leadership

The results of this research allowed us to conclude that IM transformational leadership does not influence the development of fluency, originality and flexibility, that is, that, although these leaders have the ability to motivate their followers, this does not influence the quantity, novelty and variety of their ideas; likewise, this style of leadership negatively influences the development of elaboration, that is, the greater the behaviors associated with IM transformational leadership, the lower the level of detail of their ideas, and vice versa.

**Keywords:** Leadership, creativity, leadership styles, creative skills.

## CONTENIDO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | PRESENTACIÓN .....   | 9  |
| 2     | ANTECEDENTES .....   | 11 |
| 3     | ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....                           | 17 |
| 3.1   | PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: .....   | 22 |
| 4     | JUSTIFICACIÓN .....  | 23 |
| 5     | REFERENTE TEÓRICO .....  | 24 |
| 5.1   | CREATIVIDAD:.....  | 24 |
| 5.1.1 | Características E Indicadores Para Evaluar La Creatividad: .....             | 26 |
| 5.2   | LIDERAZGO: .....   | 28 |
| 5.2.1 | Estilos De Liderazgo: .....  | 29 |
| 6     | OBJETIVOS .....  | 41 |
| 6.1   | OBJETIVO GENERAL: .....  | 41 |
| 6.2   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....   | 41 |
| 7     | METODOLOGÍA.....   | 42 |
| 8     | RESULTADOS .....   | 46 |
| 8.1   | ESTILOS DE LIDERAZGO:.....   | 47 |
| 8.1.1 | Autoevaluación: .....  | 47 |
| 8.1.2 | Coevaluación: .....  | 52 |
| 8.2   | HABILIDADES CREATIVAS:.....  | 61 |
| 8.3   | RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES<br>CREATIVAS:..... | 63 |
| 9     | DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....   | 69 |
| 10    | CONCLUSIONES .....   | 71 |
| 11    | RECOMENDACIONES.....   | 73 |
| 12    | REFERENCIAS .....  | 74 |
| 13    | ANEXOS .....   | 78 |

## LISTA DE TABLAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Dinámica de generación de ideas e implementaciones por área en Stm .....                                       | 21 |
| Tabla 2  | Características e indicadores para evaluar la creatividad .....  | 26 |
| Tabla 3  | Conceptos sobre habilidades creativas .....  | 27 |
| Tabla 4  | Conceptos sobre liderazgo.....   | 29 |
| Tabla 5  | Conceptos sobre estilos de liderazgo.....  | 30 |
| Tabla 6  | Conceptos sobre liderazgo laissez –faire.....  | 32 |
| Tabla 7  | Conceptos sobre las sub-escalas del Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio..... | 35 |
| Tabla 8  | Evaluadores estilos de liderazgo .....   | 43 |
| Tabla 9  | Coefficiente de correlación de Pearson .....   | 45 |
| Tabla 10 | Resultado estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Autoevaluación.....                                     | 48 |
| Tabla 11 | Estilo de liderazgo – Resultados individuales (Autoevaluación).....  | 50 |
| Tabla 12 | Estilos de liderazgo predominantes-Autoevaluación .....  | 51 |
| Tabla 13 | Estilos de liderazgo menos comunes-Autoevaluación .....  | 52 |
| Tabla 14 | Estilo de Liderazgo – Promedio .....   | 53 |
| Tabla 15 | Estilo de Liderazgo – Resultados individuales (Coevaluación).....  | 55 |
| Tabla 16 | Estilos de liderazgo predominantes-Coevaluación.....   | 56 |
| Tabla 17 | Estilos de liderazgo menos comunes-Coevaluación.....   | 57 |
| Tabla 18 | Comparación promedio estilo de liderazgo - Autoevaluación vs Coevaluación....                                  | 58 |
| Tabla 19 | Estilos de liderazgo predominantes Autoevaluación vs Coevaluación .....  | 59 |
| Tabla 20 | Estilos de Liderazgo menos comunes Autoevaluación vs Coevaluación.....   | 60 |
| Tabla 21 | Resultado habilidades creativas – Promedio (Descendente).....  | 61 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 22 | Resultado habilidades creativas – Individual .....  | 62 |
| Tabla 23 | Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y<br>Fluidez .....      | 63 |
| Tabla 24 | Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y<br>Originalidad ..... | 64 |
| Tabla 25 | Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y<br>Elaboración .....  | 65 |
| Tabla 26 | Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y<br>Flexibilidad ..... | 66 |
| Tabla 27 | Resumen de correlaciones entre estilos de liderazgo y habilidades creativas .....                 | 67 |
| Tabla 28 | Relación entre estilos de liderazgo predominantes y habilidades creativas .....                   | 68 |

## **LISTA DE GRÁFICAS**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Gráfica 1 | Direccionamiento estratégico Consorcio Servicios de Transito de Manizales..... | 19 |
| Gráfica 2 | Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio .....    | 34 |
| Gráfica 3 | Fases para el desarrollo la investigación .....                                | 44 |
| Gráfica 4 | Resultado Estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Autoevaluación .....    | 48 |
| Gráfica 5 | Resultado Estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Coevaluación.....       | 54 |
| Gráfica 6 | Comparación promedio estilo de liderazgo - Autoevaluación vs Coevaluación...   | 58 |
| Gráfica 7 | Resultado habilidades creativas – Promedio (Descendente) .....                 | 61 |
| Gráfica 8 | Resultado habilidades creativas – Individual .....                             | 62 |

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Ilustración 1 | Noticia: Stm es la primera empresa certificada en innovación en Colombia... | 20 |
| Ilustración 2 | Un vistazo a los seis estilos de liderazgo de Goleman .....                 | 31 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|         |   |    |
|---------|---|----|
| Anexo 1 | Encuesta sobre Estilos de Liderazgo.....        | 78 |
| Anexo 2 | Test Abreviado de Creatividad De Torrance ..... | 81 |



## 1 PRESENTACIÓN

Las investigaciones realizadas por Bass, B. y Avolio, B., promovieron los estilos de liderazgo como conductas de los líderes de una organización para orientar a sus seguidores hacia el logro de los objetivos comunes. Por su parte Torrance, E.P, impulso el desarrollo de las habilidades creativas como movilizadoras de la innovación en las organizaciones.

Así pues, la investigación descrita en este documento se realizó en el Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales Stm, una concesión especializada en la prestación de servicios relacionados con el registro de automotores, infractores y conductores, donde, desde el año 2013, se viene gestionando la innovación como un medio generador de valor para los procesos y servicios de la organización, donde sus líderes han tenido especial influencia en la generación de iniciativas innovadoras, lo cual sugirió investigar, ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio, y las habilidades creativas propuestas por Torrance, en los líderes de Stm?

Para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, se hizo necesario, en primer lugar, caracterizar los estilos de liderazgo predominantes, desde el punto de vista individual, como de los seguidores, e identificar las habilidades creativas de los líderes de Stm, para finalmente, hallar la relación entre ambas variables.

Esta investigación contempla un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, en la cual fueron empleados dos instrumentos: 1) Test Abreviado de Creatividad de Torrance y 2) Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), los cuales fueron aplicados a 13 líderes de procesos de la organización.

Los principales resultados de esta investigación señalan que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional con inspiración motivacional IM, y las habilidades creativas fortalecidas entre los líderes de la organización son, en orden descendente, la fluidez, la flexibilidad, la elaboración y la originalidad, las cuales, a excepción de la elaboración que muestra una relación negativa con el estilo de liderazgo transformacional con inspiración motivacional, las 3 habilidades restantes no muestran relación alguna con el estilo de liderazgo mencionado.

Los resultados de esta investigación permitieron concluir que el liderazgo

transformacional IM no influye en el desarrollo de la fluidez, la originalidad y la flexibilidad, es decir, que, aunque estos líderes tienen la habilidad de motivar a sus seguidores, esto no influye en la cantidad, novedad y variedad de sus ideas; así mismo, este estilo de liderazgo influye de manera negativa en el desarrollo de la elaboración, es decir, que, a mayores conductas asociadas al liderazgo transformacional IM, menor es el nivel de detalle de sus ideas, y viceversa.

En línea con lo anterior, se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con esta misma temática que sea incorporado, además, un análisis en torno a los roles de Belbin, para la conformación de equipos de trabajo más productivos y alineados con los objetivos organizacionales.

## 2 ANTECEDENTES

Las investigaciones científicas que abordan los estilos de liderazgo y las habilidades creativas son diversas, en función del objeto de la presente investigación se destacan los siguientes estudios:

En primer lugar, Montoya Arias, Calderón Uribe y Mesa Mesa, (2010), desarrollaron la investigación denominada “Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C y A.S.A, a la luz de las características establecidas para sus cargos”, en una población de 72 personas pertenecientes a las diferentes áreas de gestión y niveles de la empresa, ubicadas en Bogotá, Pereira y Manizales; a quienes le fueron aplicados el Test de Arquetipos de Graciela Aldana de Conde, el Test de Habilidades Creativas de Guilford (Evaluación objetiva) y el Test para evaluar Indicadores Creativos desarrollado por González (Evaluación subjetiva).

La investigación tuvo como objetivo determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A.S.A, a la luz de las características establecidas para sus cargos; los directivos de la empresa C.F.C. y A.S.A y los autores de esta investigación, determinaron que los análisis se enmarcarían en las siguientes categorías: Organización en general, ciudades, niveles organizacionales, áreas funcionales, nivel educativo, género y rango de edad; por considerar éstas como las categorías más representativas para la organización.

Los hallazgos de la investigación son coherentes con las posturas sobre habilidades creativas y los arquetipos como capacidades desarrollables que no dependen del nivel organizacional, área funcional, ciudad donde se ubique, género o rango de edad; pero identifican el nivel educativo como un camino para el desarrollo de estas capacidades; concluyendo así, que, el nivel de cumplimiento de las habilidades creativas medidas subjetivamente y los arquetipos, es alto en relación a lo requerido por los cargos, mientras que el nivel de cumplimiento de las habilidades creativas medidas objetivamente es normal, lo cual será fortalecido a través de programas de capacitación (Montoya Arias *et al.*, 2010).

Al año siguiente, Quintero, Granada, Álvarez, y Calderón, (2011), como resultado de la construcción teórica para el proyecto titulado “Habilidades creativas de los directivos de las universidades privadas de Manizales y la relación con el clima organizacional”,

elaboraron el artículo denominado “El director como líder creativo”, estructurado a través de 4 capítulos: El concepto de creatividad, la creatividad organizacional en la Universidad, el director como líder creativo y la creatividad como precursor de un buen clima organizacional.

De las conclusiones dadas por los autores en este artículo se resalta que, aunque la creatividad le brinda a los integrantes de una organización diversos valores, aún no se tiene conciencia desde los niveles jerárquicos, de lo que verdaderamente implica llevar a cabo procesos creativos; y que las personas a cargo de liderar la organización, son quienes deben convertir la creatividad de sus empleados en un potencial que se traduzca en indicadores y resultados, pero no mediante procesos tradicionales que no incluyen a cada persona y que se enfocan en áreas que normalmente se han asociado a este concepto (Quintero, *et al.*, 2011).

Ese mismo año, López, Gaviria, Zuluaga y Joves, (2011) en la investigación denominada “Caracterización de la Creatividad Organizacional en la Gobernación de Caldas”, consideraron una población de 414 servidores públicos, que con la aplicación de criterios de exclusión, se reduce a una muestra compuesta por 165 de ellos, a los cuales les fueron aplicados el cuestionario *Auditoria del ADN Organizacional*, el modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y el cuestionario *Identificación del Potencial Creativo*, además de análisis documental y una entrevista grupal estructurada.

El objetivo de esta investigación fue caracterizar la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas, a través del análisis de tres factores esenciales: ADN organizacional, estilos de liderazgo y potencial creativo de los colaboradores; a partir de la cual se demuestra que la Gobernación de Caldas no es una entidad creativa, ya que no se dan los supuestos básicos de las Organizaciones Creativas: Su ADN no está orientado hacia la creatividad, el estilo de liderazgo no está claramente identificado, sus líderes poseen características del tipo que no promueve la creatividad y el potencial creativo no es aprovechado por la organización (López *et al.*, 2011).

Un año después, Pons Verdú y Ramos López, (2012), en su investigación denominada “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”, con una muestra de 458 empleados de 16

empresas en su mayoría privadas; emplearon una de las escalas del Organizational Climate Measure (OCM) para medir clima organizacional para la innovación, el (MLQ), en la forma 5x para medir los estilos de liderazgo, y la escala desarrollada por Boselie, Hesselink, Paauwe y van der Wiele (2001) para medir las prácticas de gestión de recursos humanos.

La investigación tuvo como objetivo identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de RR.HH. que favorecen la percepción de un clima organizacional de innovación, encontrando que, respecto a las dimensiones de liderazgo, las cinco dimensiones transformacionales muestran relaciones positivas con el clima organizacional, siendo la más alta la de inspiración y mucho menor la de dirección por excepción; la dimensión de *laissez-faire* muestra una relación negativa con el clima innovador (Pons y Ramos, 2012).

Considerando los resultados anteriores, los autores concluyen que, el estilo inspiracional, dirigido a que los colaboradores asuman y cumplan la misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente para defender las nuevas ideas y se consigan los apoyos necesarios para su desarrollo. Así es como un empleado dirigido de forma inspiradora puede percibir el clima de su empresa como más innovador. Es decir, generando la percepción de que su entorno laboral es más permeable a las ideas innovadoras (Pons y Ramos, 2012).

Por otro lado, la investigación realizada por Pereda Pérez, Gonzales Santa Cruz y López Guzmán, (2015), denominada “Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectivas desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)”, de tipo cuantitativa, consideró una población de 23.924 empleados públicos y una muestra de 650 de ellos; a través de un cuestionario estructurado y cerrado contemplaron variables sobre la Administración a la cual pertenecían, el puesto de trabajo, el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en él y variables sociológicas.

En ese orden, la investigación consistió en reflejar la relación de determinadas variables sociodemográficas con variables que hacen referencia a la valoración de las habilidades directivas sobre la base de un inventario de hasta 22 habilidades críticas para el desempeño excelente de los puestos de trabajo, dentro de las que se encuentran la

creatividad y el liderazgo.

Concluye el autor que, en la era del capital intelectual, el estilo de dirección del “orden y mando” no funciona en la búsqueda del éxito en la gestión; el liderazgo se posiciona como la habilidad directiva más relevante considerada por los empleados públicos: quienes prefieren contar con responsables competentes, eficaces, capaces de motivarlos e ilusionarlos en un proyecto común (Pereda Pérez, *et al.*, 2015).

Al siguiente año, Montes y Roca, (2016), en su investigación “Liderazgo femenino en la creatividad publicitaria”, de tipo cualitativa, tuvieron en cuenta una unidad de análisis de 7 directoras creativas de las cuales finalmente se incluyeron 6 dentro del estudio, a quienes se les realizó una entrevista a profundidad con el fin de determinar cómo comprendían, percibían y ejecutaban su liderazgo, y cómo percibían que las valoraban sus empleados.

Se destaca que, al valorar la ejecución del liderazgo, uno de los temas se refería a la potenciación de la creatividad, frente a lo cual las directoras creativas destacan la importancia de fomentar el espíritu curioso fuera de la agencia, compartir referencias de buenas campañas, actividades o datos interesantes con el equipo, la técnica de iniciar el proceso creativo proponiendo unos primeros conceptos a los equipos, y también el uso de técnicas reconocidas, como el brainstorming, o mapas de ideas, juegos, dinámicas grupales y salidas conjuntas a entornos de concentración (Montes y Roca, 2016).

Por otro lado, Benavides, (2017), en su investigación “Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas”, de tipo cuantitativa, valoró una población y muestra de 200 y 52 directores y editores de medios informativos respectivamente, a los cuales les aplicó un cuestionario estructurado donde se incluía el MLQ5X para conocer la autopercepción respecto a sus características de liderazgo y descubrir qué estilo desarrollaban; y un instrumento base para saber si el tamaño, soporte, tipo de propiedad y años de la empresa eran aspectos relevantes para la promoción de la innovación y fomento de la creatividad.

El autor concluye que editores y directores se consideran líderes transformadores, motivadores e innovadores, que logran que quienes trabajan con ellos desarrollen sus talentos y confíen en ellos; la principal característica auto percibida es la motivación inspiracional, que permite inspirar a sus equipos y luchar por metas comunes; consideran

además que variables como el tamaño, propiedad, soporte o antigüedad no son determinantes para que una organización favorezca la innovación y la creatividad (Benavides, 2017); según Drucker (como se citó en Benavides, 2017) será tarea de quienes las dirijan llevar adelante esa empresa.

En este mismo año, la investigación realizada por Fernández y Quintero, (2017), denominada “Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos”, de tipo cuantitativa, consideró una población de 6 empresarios venezolanos que han logrado un destacado éxito en sus emprendimientos y una muestra de 3 de los 6 casos; al igual que la investigación anterior, el instrumento para la recolección de la información fue la forma abreviada del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, forma 6-S (MLQ- 6S).

La investigación consistió en identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional, presentes en estos empresarios, donde se encontró que estos líderes encarnan los factores del liderazgo transformacional ya que son capaces de transmitir una visión, involucrar a sus seguidores y lograr el éxito de una empresa en entornos de incertidumbre y de cambios, considerando la creatividad como factor clave para hacer frente ante estas adversidades (Fernández y Quintero, 2017).

Ahora bien, Fontalvo, (2017), en su investigación “Habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta”, de tipo descriptiva, considero una población finita de 37 empleados, para la cual se empleó como instrumento un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 18 ítems, validado por siete expertos en el área.

La investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta, encontrando que la gerencia de las universidades en estudio carece de habilidades para prestar atención, personalizar, imaginar, jugar de manera reflexiva, indagar en colaboración con otras personas y capacidad de conciliación (Fontalvo, 2017).

Cabe resaltar que habilidades del liderazgo como personalizar e indagar en colaboración con otras personas, podrían asemejarse a la habilidad creativa de la flexibilidad, dado que utilizan las experiencias personales y fomentan el dialogo productivo para obtener nuevos y diversos puntos de vista, lo que permite encontrar múltiples

posibilidades frente a ellas.

Pese a que la investigación científica analizada no muestra una relación explícita entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas; si permite reafirmar los postulados sobre la creatividad como una capacidad desarrollable inherente a la persona, que no depende, entre otros, de factores como, el nivel organizacional, el género o la edad, y que los líderes están llamados a desarrollar su propia creatividad y la de sus seguidores, en pro del logro de los objetivos organizacionales, reafirmando así, la importancia de profundizar en la temática objeto de esta investigación.



### **3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021), cuyo objetivo principal es articular acciones para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico tiene definido dentro de sus metas, entre otras, “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación (...)”, como medio para lograr equilibrio y prosperidad para todas las personas alrededor del mundo.

Así mismo, según Harrington, Hoffherr, y Reid, (2000), “La creatividad sin innovación no sirve para nada, aunque la innovación requiere completar primero el proceso creativo. En otros términos, creatividad e innovación están estrechamente interrelacionadas” reafirmando que es de gran relevancia considerar inicialmente la creatividad, para la configuración de procesos de innovación que promuevan transformaciones al interior de las organizaciones y que logren generar un impacto en su entorno.

De igual manera, de acuerdo con Goleman (Como se citó en Falco, 2016, p. 58), “La nueva sociedad requiere otro tipo de superior, cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia unos propósitos comunes”, por lo que, los líderes desempeñan un papel fundamental para promover la creatividad y los procesos de innovación en las organizaciones dado que su accionar se convierte en un factor motivante o restrictivo para que quienes los rodean puedan generar ideas frente a necesidades u oportunidades que identifican en su entorno y en su quehacer diario.

En esa misma línea, YPO una organización de liderazgo global compuesta por más de 28.000 directores ejecutivos de todo el mundo (YPO, 2019), en la Encuesta de Liderazgo Mundial 2019, realizada entre sus miembros para conocer sus opiniones respecto de si la finalidad de los negocios es tener un impacto en la sociedad, más allá de las ganancias y la riqueza, encontró que el 93% de los encuestados afirma que los negocios deberían tener un impacto positivo en la sociedad, de los cuales, entre otros, un 43% de los líderes están dirigiendo sus esfuerzos a enseñar/orientar a otras personas (Agencia EFE,

(s.f)).

Del mismo modo, Montoya Arias, Calderón Uribe y Mesa Mesa, (2010), en su investigación denominada *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C y A.S.A, a la luz de las características establecidas para sus cargos*, encontraron que, los hallazgos de la investigación son coherentes con las posturas sobre arquetipos y habilidades creativas como capacidades desarrollables que no dependen del nivel organizacional, área funcional, ciudad donde se ubique, género o rango de edad; pero identifican el nivel educativo como un camino para el desarrollo de estas capacidades.

De igual forma, Fontalvo, (2017), en su investigación *Habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta*, encuentra que la gerencia de las universidades en estudio carece entre otras, de habilidades para personalizar e indagar en colaboración con otras personas; resaltando de esta investigación, que estas habilidades del liderazgo, son semejantes a la habilidad creativa de la flexibilidad, dado que utilizan las experiencias personales y fomentan el dialogo productivo para obtener nuevos y diversos puntos de vista que permiten encontrar múltiples posibilidades frente a ellas.

De otro lado, Quintero, Granada, Álvarez, y Calderón, (2011), en su artículo denominado *El director como líder creativo*, concluyen que, aunque la creatividad le brinda a los integrantes de una organización diversos valores, aún no se tiene conciencia desde los niveles jerárquicos, de lo que verdaderamente implica llevar a cabo procesos creativos; y que las personas a cargo de liderar la organización, son quienes deben convertir la creatividad de sus empleados en un potencial que se traduzca en indicadores y resultados.

Agregando a lo anterior, en el año 2011, López, Gaviria, Zuluaga y Joves, realizaron la investigación denominada *Caracterización de la Creatividad Organizacional en la Gobernación de Caldas* a partir de la cual se demuestra que la Gobernación de Caldas no es una entidad creativa, ya que no se dan los supuestos básicos de las Organizaciones Creativas: Su ADN no está orientado hacia la creatividad, el estilo de liderazgo no está claramente identificado, sus líderes poseen características del tipo que no promueve la creatividad y el potencial creativo no es aprovechado por la organización.

Por el contrario, el Consorcio Servicios de Transito de Manizales, es una concesión

especializada en la prestación de servicios relacionados con el registro de automotores, infractores y conductores, la cual se consolida el 22 de mayo del 2007, a partir de la necesidad que en ese entonces presentaba la Administración Municipal, de modernizar su Secretaría de Tránsito y Transporte.

Gráfica 1 Direccionamiento estratégico Consorcio Servicios de Transito de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Stm.

El Consorcio Servicios de Transito de Manizales presta en la actualidad los siguientes servicios:

- **Registro Municipal Automotor (RMA):** Prestación de servicios relacionados con la propiedad y operación de vehículos matriculados en Manizales.
- **Registro Municipal de Infractores (RMI):** Gestión del registro y recaudo de las multas por infracciones de tránsito.
- **Registro Municipal de Conductores (RMC):** Administración de licencias de conducción.

www.LA PATRIA.com

LUNES 5 de diciembre de 2016

Ba  
Lan  
ce  
negocios

16

## Stm es la primera empresa certificada en innovación en Colombia

LA PATRIA | MANIZALES

Por primera vez una empresa colombiana se certifica en Innovación. Se trata de Servicios de Tránsito de Manizales, Stm, que ya son reconocidos como el mejor organismo de tránsito del país y ahora, los únicos certificados en un sistema de gestión de innovación. Es una noticia muy positiva, no solo para Stm sino para la ciudad, ya que es un ejemplo para las demás ciudades.

Esta empresa, delegada del registro de automotores, conductores e infractores, desde hace años venía trabajando en mejorar el servicio. "Motivamos a todos los funcionarios y las ideas salieron de ellos mismos. Entendimos que por medio de la innovación podíamos potencializar nuestros servicios. Trabajamos siempre pensando en hacer mejoras a nuestros procesos. Trámites que antes se hacían en un día hoy se pueden hacer en 15 minutos y la gente no tiene que desplazarse a las oficinas. Nuestro portal web nos permite que el 50% de los usuarios se atiendan con este servicio. Somos una empresa que acelera procesos", señaló Juan Carlos Gutiérrez Arbeláez, gerente de Stm.

Su ventanilla virtual y su forma de operar ahora es ejemplo para todas las oficinas de tránsito del país. Además ninguna otra empresa en Colombia cuenta con este certificado. "Muchas tienen sistemas de innovación pero solo Stm está certificada. Esto lo hicimos para llegar a un mejor estado de desarrollo. No es un súper invento sino que entendimos que este sistema nos permitía mejorar y por eso nuestros indicadores actuales nos hace los mejores de Colombia", indicó



Este cambio en la historia del tránsito de Manizales obedece fundamentalmente a que Stm puso al servicio de la población los más modernos avances técnicos y tecnológicos, en 3 modernas sedes, atendidas por personal idóneo, con lo que se garantiza seguridad, agilidad y buena atención.

La comunidad es la mayor beneficiada con este cambio en la historia del tránsito en la ciudad, ya que aporta significativamente a su calidad de vida y tiene en Stm un aliado permanente que le ofrece servicios confiables.

LOS MEJORES

- ✓ Stm cuenta con reconocimientos nacionales como el del Ministerio de las TIC's, por prestar un servicio fácil, rápido y seguro a través de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- ✓ Stm incorporó en su ADN empresarial la innovación de manera sistemática y organizada, con la implementación de un sistema de gestión de innovación, certificado por la normalizadora española AENOR INTERNACIONAL. Son la única en Colombia, la 2da en Sur América y la 7ma en Latino América en obtener dicha certificación.

Fuente: Periódico La Patria

El Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales ha obtenido diferentes reconocimientos por su desempeño y gestión, entre los cuales se resaltan los siguientes:

- **Cero denuncias de tipo penal** - Oficio emitido por la Fiscalía.
- **Éxito en la renovación de licencia de conducción** - Diario Local La Patria.
- **Ganadores ExcelGEL 2014** - Categoría: TIC para servicios, mejor iniciativa web.
- **Nota sobre Secretaría de Tránsito: Trámites muy rápidos** - Noticias Caracol.
- **Certificación Internacional en la Norma UNE 166:002 a su Sistema de Gestión de Innovación** – Primera en Colombia, Segunda en Suramérica y Séptima en Latinoamérica.

- **Experta en innovación resalta el caso de éxito de Stm en la implementación del Sistema de Gestión de Innovación** - Juliana Sánchez Trujillo (Revista Dinero).
- **Manizales considerada modelo para el país en trámites de tránsito** - Noticias CM&.
- **Reconocimiento a Stm por cumplir y superar las expectativas del Convenio** – Honorable Concejo de Manizales.

Ser la primera empresa en Colombia en certificar su Sistema de Gestión de Innovación, lograr el incremento del margen operacional y la satisfacción de los usuarios, reconocimientos por parte de Min TIC y el Concejo Municipal, entre otros; le permite a esta organización ser un referente, dado que, bajo la guía de sus líderes ha incorporado en su direccionamiento estratégico procesos creativos y de innovación, poniendo en evidencia que de estos puede valerse cualquier tipo de organización, impactando positivamente no solo a sí mismos sino también a todos aquellos que demandan la prestación de un servicio por parte de ella.

Así, desde la implementación de su Sistema de Gestión de Innovación, en el año 2013, el Consorcio Servicios de Transito de Manizales, ha logrado consolidar un banco de ideas significativo, en el cual se tienen alrededor de 760 ideas, cuya dinámica de generación de ideas e implementaciones por área está dada de la siguiente manera:

Tabla 1 *Dinámica de generación de ideas e implementaciones por área en Stm*

| Área Autor/ Implementador | Cantidad de Ideas | Cantidad Implementaciones |
|---------------------------|-------------------|---------------------------|
| Administrativos           | 412               | 70                        |
| Operativos                | 336               | 20                        |
| Multi-Área                | 12                | 1                         |
| Total                     | 760               | 91                        |

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Stm

Lo anterior muestra que el 54% de las ideas, han sido generadas por colaboradores pertenecientes al área administrativa, donde se concentra un número representativo de líderes de la organización; y, al analizar su implementación, se evidencia que un 77% de ellas, ha estado a cargo de colaboradores pertenecientes a esta misma área. Así mismo, la

organización aplicó, en el año 2013, un test de creatividad, evidenciando que la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, son habilidades fortalecidas, mayoritariamente en líderes; lo que nos sugiere investigar si existe una relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes de Stm.

### **3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio, y las habilidades creativas propuestas por Torrance, en los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales?

#### 4 JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de esta investigación se logró establecer la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, que al igual que otras organizaciones han encontrado en los procesos creativos y de innovación no un fin sino un medio que le ha permitido lograr sus objetivos organizacionales y generar transformaciones que van más allá de sí mismos, generando un importante impacto en su entorno.

Para el Consorcio Servicios de Transito de Manizales y otras organizaciones, los resultados obtenidos a partir del desarrollo de esta investigación sirven de insumo para la elaboración de planes de acción con el objetivo de motivar estilos de liderazgo favorables para la organización y fortalecer habilidades creativas que posibiliten posteriores procesos de innovación.

Los resultados de esta investigación otorgan además, un estudio formal acerca de los líderes y las habilidades creativas que ellos poseen, pues como lo afirma Rojas de Escalona (2007) “Cualquier proyecto transformador de la organización supone en primer lugar un proceso introspectivo, una mirada reflexiva y crítica hacia dentro de las entrañas mismas de la organización a fin de reconocer posibilidades y limitaciones a nivel individual y colectivo” (p.129), puesto que aunque se identificó un referente a nivel local, se hizo necesaria la obtención de datos actualizados para la organización, y que sirvan de referente para otras organizaciones como tal.

Desde el punto de vista académico, el desarrollo de esta investigación aporta al objeto de la Maestría en Creatividad e Innovación en la Organizaciones elementos para que dentro del área de la creatividad sean abordados los estilos de liderazgo para el desarrollo de habilidades creativas.

La investigación contó con los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios para su desarrollo.

## 5 REFERENTE TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico de esta investigación en el que se abordan los conceptos principales de ella como lo son la creatividad, las habilidades creativas, el liderazgo y los estilos de liderazgo:

### 5.1 CREATIVIDAD:

Existen múltiples definiciones de lo que para diversos autores es la creatividad, para el caso de esta propuesta de investigación se tomaran como referentes los siguientes:

De acuerdo con Torrance (Como se citó en Serrano, 2004):

“Creatividad es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de resumir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados” (p.6).

La perspectiva de Torrance proporciona una reflexión en cuanto al carácter social de la creatividad, toda vez que la concibe como “el proceso de ser sensible a ...”, que, al aplicarse a la dinámica de las empresas modernas, permite entender este concepto de manera más amplia, ya que posibilita, identificar no solo necesidades o problemáticas, sino también oportunidades para llevar a cabo de manera diferente o mejor los procesos cotidianos que hacen parte de la misionalidad de la organización, y que generan un impacto en la organización misma, sus colaboradores o los usuarios externos que demandan un bien o servicio de esta.

Así mismo, según Guilford (Como se citó en Serrano, 2004) la creatividad es “La capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados” (p.5); concepto que invita a pensar, sobre la importancia de los juicios preexistentes como insumo para la generación de ideas, tanto en número como en diversidad de perspectivas, y en el impacto en sus grupos de interés como lo son sus colaboradores, usuarios, proveedores, aliados y demás actores relacionados.



De otro lado, para Osborn (Como se citó en Serrano, 2004) la creatividad es la “Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa” (p.4), lo que proporciona, de manera amplia, una perspectiva de cambios en las organizaciones a partir de la identificación y conocimiento de situaciones vistas como necesidades u oportunidades, que se enlazan, posteriormente, a procesos de innovación en la misma organización.

Se observa entonces, en las definiciones propuestas por Torrance, Guilford y Osborn, que, aunque si bien, cada uno concibe la creatividad de manera diferente, al presentarla como un proceso, una capacidad, y una aptitud, respectivamente; coinciden al tratar dicho concepto como la solución a un problema, una alternativa a partir de una información dada y la conversión de elementos conocidos en algo nuevo; lo que lleva a pensar en la creatividad como la capacidad de solucionar problemas e identificar oportunidades, de forma múltiple y diversa, a partir de conceptos y situaciones ya conocidas.

No obstante, y considerando el sin número de definiciones existentes frente a este concepto, Landau (1987) afirma que:

El fenómeno de la creatividad lo entiende cada científico de manera diferente. Así se advierte con toda claridad, por ejemplo, en los atributos que le asignan: original, nueva, adecuada, extraordinaria, relevante, valiosa, armoniosa, transformada, condensada, espontánea. Con ello se hacen, en unos casos, afirmaciones sobre lo novedoso y oportuno (original-relevante) en la creatividad; en otros casos se alude a determinados procesos intelectuales (transformada-condensada), y además se tiene también en cuenta el valor de lo creativo. Así, en cada uno de los atributos se contempla un aspecto parcial, que en cada caso puede referirse a la personalidad creativa, al producto o al proceso creador (p.16).

Considerando el objeto de esta investigación, y entendiendo la creatividad, como una habilidad, que como cualquier otra, debe entrenarse para mantenerse y fortalecerse en el tiempo; se abordó dicho concepto desde el enfoque referente a la personalidad creativa, profundizando en las características e indicadores de medición que diferentes autores proponen frente a ella.

### 5.1.1 Características E Indicadores Para Evaluar La Creatividad:

Tabla 2 *Características e indicadores para evaluar la creatividad*

| Autor                                      | Propuesta  |
|--|--|
| Guilford (Como se citó en Landau, 1987)    | La personalidad creativa se caracteriza por un modelo de los rasgos y facultades siguientes: fluidez (fluency), flexibilidad (flexibility), elaboración (elaboration), originalidad, sensibilidad a los problemas y redefinición (p.18).           |
| Torrance (Como se citó en Santaella, 2006) | Le asigna a la creatividad un carácter de habilidad global y realizó una redefinición de los factores propuestos por Guilford de la siguiente manera: (a) fluidez;(b) flexibilidad;(c) elaboración; y (d) originalidad (p.91).                     |
| Santaella (2006)                           | (...) criterios e indicadores que se pueden utilizar para evaluar la creatividad: Originalidad, iniciativa, fluidez, divergencia, flexibilidad, sensibilidad, elaboración, desarrollo, autoestima, motivación, independencia e innovación (p.102). |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Landau, 1987, p. 18) y (Santaella, 2006, p.91, 102)

Una vez analizado lo anterior se encuentra que si bien los tres autores coinciden en afirmar que la fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad, son los factores que mejor podrían determinar la creatividad, encontrando concordancia con las habilidades creativas que mide el Test Abreviado de Creatividad de Torrance empleado en esta investigación; específicamente, Santaella, habla de otras características, entre ellas, la motivación, que aunque no se evaluó desde la perspectiva de las habilidades creativas, si hace parte de las dimensiones del liderazgo transformacional analizadas y evaluadas a partir de esta investigación.

### 5.1.1.1 *Fluidez, Flexibilidad, Originalidad y Elaboración:*

Tabla 3 *Conceptos sobre habilidades creativas*

| Autor   | Concepto   |
|---|--|
| Guilford (Como se citó en Landau, 1987).          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fluidez (fluency), que es la capacidad de recordar en ciertas circunstancias:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Palabras,</li> <li>b) Ideas,</li> <li>c) Asociaciones,</li> <li>d) Frases o expresiones.</li> </ol> </li> <li>2) Flexibilidad (flexibility), o fluencia de las informaciones acumuladas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Mezcla “espontanea” de las clases de información;</li> <li>b) Posibilidad de acceso al problema adecuada, “acomodativa” o adaptativa.</li> </ol> </li> <li>3) Originalidad, llamada después (1967) también factor transformativo, que es la disposición para ver las cosas de manera diferente, y que se mida por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Las respuestas extrañas,</li> <li>b) Asociación remota,</li> <li>c) <i>Cleverness</i> o ingenio.</li> </ol> </li> <li>4) Elaboración: es la capacidad que hace posible edificar una estructura de acuerdo con las informaciones obtenidas (p.28).</li> </ol> |
| Torrance (Como se citó en Oliveira et al., 2009). | <p>Fluidez (cantidad de ideas).</p> <p>Flexibilidad (producción de ideas diferentes entre sí).</p> <p>Originalidad (producción de ideas no familiares).</p> <p>Elaboración (enriquecimiento de ideas) (p.564).</p>   |
| Santaella (2006).                                 | <p>Fluidez: es la capacidad para producir ideas en cantidad y calidad de una manera permanente y espontánea, expresión, variedad, y agilidad de pensamiento funcional.</p>   |

---

Flexibilidad: es la capacidad del individuo para organizar los hechos dentro de diversas y amplias categorías, argumentación, versatilidad y proyección.

Originalidad: es la capacidad del individuo para generar ideas y productos cuya característica es única, de gran interés y aportación comunitaria o social, la novedad, manifestación inédita, singularidad e imaginación.

Elaboración: es la capacidad del individuo para formalizar las ideas, para planear, desarrollar y ejecutar proyectos, fortaleza, orientación, perfeccionamiento, persistencia y disciplina (p.102).

---

Fuente: Elaboración propia a partir de (Landau, 1987, p. 28), (Oliveira et al., 2009, p.564) y (Santaella, 2006, p.102)

Se observa así, que si bien, las definiciones propuestas por Guilford, Torrance y Santaella frente a las habilidades creativas que se evaluaron en esta investigación conservan elementos comunes, se abordó el concepto desde la perspectiva y el enfoque del Test Abreviado de Creatividad de Torrance que relaciona la fluidez con la cantidad de ideas, complementando este concepto con la afirmación hecha por Santaella (2006) (...) agilidad de pensamiento funcional (p.102), la flexibilidad con la producción de ideas diferentes entre sí, haciendo referencia a la diversidad de perspectivas, la originalidad con la producción de ideas no familiares, es decir, ideas nuevas y novedosas, y la elaboración con el enriquecimiento de las ideas, pensado desde el nivel de detalle y robustecimiento de las mismas.

## **5.2 LIDERAZGO:**

Frente al concepto de liderazgo se encontraron diversas definiciones; sin embargo, para esta investigación se tomaron como referentes las enunciadas a continuación:

Tabla 4 *Conceptos sobre liderazgo*

| Autor   | Concepto   |
|---|--|
| Lussier y Achua (2011).   | El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (p.6).                             |
| Davis y Newstrom (Como se citó en Orellana y Portalanza, 2014). | Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (p.118). |
| Perdomo y Prieto (2009).  | El liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa (p.29).                              |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Lussier y Achua, 2011, p. 6), (Orellana y Portalanza, 2014, p. 118) y (Perdomo y Prieto, 2009, p.29)

Entre los conceptos de Lussier y Achua, y Davis y Newstrom, se observan similitudes, al concebir el liderazgo como el proceso de influir sobre otros para el logro de objetivos; por su parte, Perdomo y Prieto, lo relacionan con el desarrollo de habilidades como la creatividad, lo cual es coherente con la presente investigación que resalta la importancia de los líderes para incentivar la creatividad y así, el logro de los objetivos organizacionales; lo que lleva a entender el liderazgo como el proceso a través del cual una persona logra persuadir, influir y encauzar a otras hacia objetivos comunes, y desarrollar en ellas, habilidades como la creatividad.

### **5.2.1 Estilos De Liderazgo:**

De acuerdo con Chiavenato (Como se citó en Pacsi, Mejía, Pérez y Cruz 2015), los estilos del liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella (p. 68). En función del objeto de la presente investigación se destacan los siguientes:

Tabla 5 *Conceptos sobre estilos de liderazgo*

| Autor  | Concepto  |
|--|---|
| Goleman (2005).  | <p>Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estilo coercitivo:</li> <li>2. El estilo orientativo.</li> <li>3. El estilo afiliativo.</li> <li>4. El estilo democrático.</li> <li>5. El estilo ejemplar.</li> <li>6. El estilo formativo (p.29 – 35).</li> </ol> |
| Lewin (Como se citó en Solys, Morales y Medina, 2016). | <p>Definió tres estilos de liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estilo autocrático.</li> <li>2. El estilo democrático.</li> <li>3. El estilo laissez faire (p.362 – 363).</li> </ol>   |
| Burns (Como se citó en Torres y Riaga, 2006).          | <p>Planteó en 1978 los conceptos fundamentales que dieron origen al modelo de Bass, con los cuales distinguió dos tipos de liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El liderazgo transaccional.</li> <li>2. El liderazgo transformacional (p.119).</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Goleman, 2005, p. 29 -35), (Solys, et al., 2016, p. 362 - 363) y (Torres y Riaga, 2006, p.119)

Goleman (2005) propone un resumen detallado (Gráfica 3) sobre los estilos de liderazgo que plantea, de los cuales resalta que solo cuatro de ellos tienen un efecto positivo en el clima y los resultados, que para efectos de la presente investigación resulta interesante tener un acercamiento a ellos.

Ilustración 2 Un vistazo a los seis estilos de liderazgo de Goleman

|   | Coercitivo                                       | Orientativo                                       | Afiliativo  |
|---|--|---|---|
| El modus operandi del líder                           | Exige cumplimiento inmediato                     | Moviliza a las personas hacia una visión          | Crea armonía y construye lazos emocionales  |
| El estilo en una frase                                | "Haz lo que te digo"                             | "Ven conmigo"                                     | "Las personas son lo primero"   |
| Competencias subyacentes de la inteligencia emocional | Impulso al logro, iniciativa, autocontrol        | Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio    | Empatía, construcción de relaciones, comunicación                                 |
| Cuándo funciona mejor                                 | Para una transformación o con empleados problema | Para brindar una visión nueva u orientación clara | Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes |
| Impacto general sobre el clima                        | Negativo   | El más fuertemente positivo                       | Positivo  |

|   | Democrático   | Ejemplar   | Formativo  |
|---|---|--|--|
| El modus operandi del líder                           | Forja consenso mediante la participación                        | Fija altos estándares para el desempeño                            | Desarrolla a las personas para el futuro                                     |
| El estilo en una frase                                | "¿Qué piensas tú?"  | "Haz como yo, ahora"   | "Intenta esto"   |
| Competencias subyacentes de la inteligencia emocional | Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación                 | Conciencia, orientación al logro, iniciativa                       | Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia                                 |
| Cuándo funciona mejor                                 | Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos | Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente | Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo |
| Impacto general sobre el clima                        | Positivo  | Negativo   | Positivo   |

Fuente: Goleman, 2005, p. 32-33

Por su parte, Lewin (Como se citó en Solys, Morales y Medina, 2016) define el liderazgo autocrático como aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia (...) la toma de decisiones es menos creativa bajo el liderazgo autoritario (p.362), entendiendo que las decisiones en los equipos de trabajo encabezados por este tipo de líderes, se toman de forma vertical, limitando así, la comunicación e interacción para la resolución de conflictos y generación de ideas.

Por el contrario, el liderazgo democrático es un liderazgo orientado al grupo, que fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones (...) Los miembros del grupo se sienten comprometidos en el proceso y están más motivados y creativos (Como se citó en Solys, Morales y Medina, 2016, p. 362); este estilo de liderazgo involucra un proceso de toma de decisiones horizontal, considerando claramente la comunicación entre el líder y sus seguidores.

Pese a que no se encuentra coincidencia entre los estilos de liderazgo propuestos por los autores anteriormente citados, es pertinente profundizar en los estilos de liderazgo

Transaccional, Transformacional y Laissez Faire al corresponder a los estilos de liderazgo que mide el Multifactorial Leadership Questionnaire aplicado en esta investigación.

#### 5.2.1.1 Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire:

A saber, Goleman (2005) manifiesta que los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo (p.35), dado que, consideran el impacto que tienen sobre los otros y ajustan con facilidad su estilo para obtener los mejores resultados. De manera específica y para efectos de la presente propuesta de investigación, a continuación, se analizaron los conceptos propuestos por diversos autores frente a los estilos de liderazgo laissez faire, transaccional y transformacional.

Tabla 6 Conceptos sobre liderazgo laissez –faire

| Autor  | Concepto  |
|--|---|
| Lewin (Como se citó en Solys, Morales & Medina, 2016). | El estilo de liderazgo laissez faire (Liberal o consultivo) se caracteriza porque las funciones son dispersas, (...) los líderes consultivos ofrecen poca o ninguna orientación a sus colaboradores, además de dejar el proceso de toma de decisiones en manos de un grupo sin orientación (p.363).                                 |
| Bass (Como se citó en Ayoub, 2010).                    | El estilo de liderazgo laissez – faire no se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (p.35).  |
| Pacsi, et al., (2015).                                 | Manifiesta que el estilo laissez – faire trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente (p.69). |
| Bass y Avolio (Como se citó en Torres y Riaga, 2006).  | Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita   |



---

tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece (p.120).

---

Fuente: Elaboración propia a partir de (Solys, et al., 2016, p. 363), (Ayoub, 2010, p. 35), (Pacsi, et al., 2015, p.69) y (Torres y Riaga, 2006, p. 120)

Frente a las anteriores posturas, se puede inferir que, los líderes cuyas acciones se encuentran enmarcadas en el estilo de liderazgo *laissez – faire*, carecen de una habilidad humana fundamental como lo es la comunicación, puesto que, no define de manera clara, objetivos, roles y funciones dentro de los equipos de trabajo, lo cual imposibilita que quienes lo rodean trabajen de manera coordinada por el logro de los objetivos organizacionales, debido a un evidente desconocimiento y orientación frente a ellos.

Ahora bien, Burns (Como se citó en Martínez et al., 2014), fue el primer autor en observar que el liderazgo transformacional y transaccional involucra un intercambio entre líderes y seguidores de tal forma que los seguidores reciban algo a cambio de cumplir con los deseos del líder (p. 1413).

Así, Burns (Como se citó en Torres & Riaga, 2006) planteó en 1978 los conceptos fundamentales que dieron origen modelo de Bass, con los cuales distinguió dos tipos de liderazgo:

1. El liderazgo transaccional: Intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.
2. El liderazgo transformacional: Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo (p. 119 – 120).

Respecto al concepto analizado sobre el liderazgo transaccional y transformacional, se resalta la importancia de líderes con características propias de estos estilos en las organizaciones modernas, toda vez que a diferencia del estilo de liderazgo *laissez – faire*, el

liderazgo transformacional logra conectar a todos sus miembros con el logro de la misión al orientar y encauzar el equipo frente a su aporte para alcanzar estos objetivos comunes. El liderazgo transaccional, por su parte, ofrece esa motivación extra ante acciones prioritarias o situaciones de crisis en la organización.

### 5.2.1.2 Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio:

Bass y Avolio, diseñaron el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), que es la base para el diseño del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) con el cual se hace el diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización (...) (Torres & Riaga, 2006, p. 122).

Gráfica 2 Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio

| Lider Transformacional            |                                  |                          |                          |                          |                        | Lider Transaccional |                           |                           | No Liderazgo    | Variables de Resultado |                |             |
|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------|------------------------|----------------|-------------|
| Carisma                           |                                  | Inspiración motivacional | Estimulación intelectual | Consideración individual | Tolerancia psicológica | Premio contingente  | Admon. X Excepción Activo | Admon. X Excepción Pasivo | Laissez - Faire | Satisfacción           | Esfuerzo extra | Efectividad |
| Influencia idealizada (Atributos) | Influencia idealizada (Conducta) |                          |                          |                          |                        |                     |                           |                           |                 |                        |                |             |
| 1                                 | 2                                | 3                        | 4                        | 5                        | 6                      | 7                   | 8                         | 9                         | 10              | 11                     | 12             | 13          |

Fuente: Tomado de (Martínez, et al., 2014, p. 1414)

Así, de acuerdo con (Martínez et al., 2014),

Este modelo integra trece sub-escalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes: Liderazgo transformacional (6), influencia idealizada (Atributos), influencia idealizada (Conducta), la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica; liderazgo transaccional (3), premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, y no liderazgo (1) denominada laissez – faire; para evaluar el efecto de las sub-escalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los

seguidores o trabajadores inmediatos se pueden integrar tres variables de resultado que son: Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad (p.1414).

Frente a lo anterior, se observa, que si bien, existen diversos autores que proponen definiciones sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez - faire, para efectos de la presente investigación se abordaron los conceptos desde la perspectiva de Bass y Avolio como autores del modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), base para el diseño del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), instrumento con el cual se evaluaron los estilos de liderazgo en esta investigación.

Con relación a las sub-escalas asociadas a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo, la tabla 7 reúne conceptos asociados a dichas conductas, los cuales sirvieron como insumo para la interpretación de resultados y conclusiones de esta investigación:

Tabla 7 *Conceptos sobre las sub-escalas del Modelo de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio*

| Sub-escala (Conducta)           | Concepto  |
|---------------------------------|---|
| Influencia idealizada o carisma | Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder (...) (Torres & Riaga, 2006, p. 121). Son las características inherentes al líder que permiten a los subalternos y los demás miembros de la organización catalogarlo como un líder ideal. |
| Atributos idealizados           | Estos líderes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inculcan el orgullo en los demás por ser asociados con ellos.</li> <li>• Van más allá de su propio interés por el bien del grupo.</li> <li>• Actúan de una manera que permite la construcción del respeto hacia los subalternos.</li> <li>• Muestran sentido de dominio y confianza (López, et al., 2011, p.67).</li> </ul>   |

- 
- Hablan acerca de los valores y creencias más importantes de sus subalternos.
  - Especifican la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
  - Consideran las consecuencias morales y éticas de las decisiones.
  - Muestran la importancia de tener un sentido colectivo de la misión (López, et al., 2011, p.68).

Influencia idealizada  
comportamientos

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses (...) (Torres & Riaga, 2006, p. 121).

Motivación e inspiración  
o motivación inspiradora

Estos líderes se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionándole significado y retos al trabajo de sus colaboradores. Hacen crecer el espíritu de equipo, muestran entusiasmo y optimismo, animan a sus seguidores a imaginar estados futuros atractivos para que aprendan a imaginarlos por sí mismos, crean expectativas claras que sus seguidores desean lograr, así como también demuestran compromiso con las metas y la visión compartidas (...).

- Habla con optimismo sobre el futuro.
- Habla con entusiasmo sobre lo que debe llevarse a cabo.
- Articula una visión convincente del futuro.
- Expresa confianza de que las metas se lograrán (López, et al., 2011, p.68).

Estímulo intelectual o  
estimulación intelectual

Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades (...) (Torres & Riaga, 2006, p. 121).

Estos líderes estimulan el esfuerzo de sus colaboradores a ser innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas, y acercándose a las antiguas situaciones de nuevas maneras, no hacen burlas o críticas públicas de los errores de los distintos miembros de la organización, estimulan las nuevas ideas y soluciones creativas, solicitándoselas a sus colaboradores, quienes son

---

---

|   |  |
|---|--|
| Consideración individual o examen individual        | <p>incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los sub alternos son estimulados por estos líderes a intentar nuevas formas de hacer las cosas, de ser creativos. Estos líderes también se involucran con los problemas de los colaboradores, que están incluidos en el proceso de resolución de problemas, vuelven a examinar los supuestos críticos, a preguntarse si son apropiados, buscan las diferentes perspectivas, motivan a los demás a ver los problemas desde diferentes ángulos, sugieren nuevas formas hacer las cosas (López, et al., 2011, p.68).</p> <p>En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales (...) (Torres &amp; Riaga, 2006, p. 121).</p> <p>Estos líderes ponen especial atención en las necesidades de crecimiento de cada miembro de su equipo, actúan como mentores encaminando sucesivamente a sus colegas y colaboradores hacia niveles más altos, aunado a ello, los líderes clasificados bajo el componente de consideración individual crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo y reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos (...) (López, et al., 2011, p.69).</p> |
| Reconocimiento contingente o recompensa contingente | <p>Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional (...) (Torres &amp; Riaga, 2006, p. 121).</p> <p>Se refiere al acuerdo a que se llega entre el líder y el o los colaboradores para el logro de los objetivos; en el acuerdo se definen metas y recompensas que son mutuamente aceptadas. Esta transacción constructiva es razonablemente efectiva para la motivación a alcanzar mayores niveles de desarrollo y desempeño, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales (López, et al., 2011, p.70).</p>   |
| Dirección por excepción                             | <p>Este tipo de liderazgo ejerce acciones de tipo correctivo, es decir, corrige las acciones de los individuos que se han apartado de los</p>  |

---

---

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
|                                       | <p>objetivos. Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva que la recompensa contingente o los componentes de LT. La transacción correctiva puede ser activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P). En la forma activa, el líder monitorea activamente las desviaciones de los estándares y los errores de las personas en el desarrollo de las tareas asignadas y toma acciones correctivas de ser necesario. La forma pasiva implica esperar pasivamente a que ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas.</p> <p>Los líderes a veces deben practicar la forma pasiva cuando se requiere supervisar a un grupo numeroso de personas (López, et al., 2011, p.71).</p> |
| Administración activa por excepción   | <p>El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado (...) (Torres &amp; Riaga, 2006, p. 121).</p>   |
| Administración pasiva por excepción   | <p>El líder por excepción tiende hacia el laissez faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (...) (Torres &amp; Riaga, 2006, p. 121).</p> <p>Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece (...) (Torres &amp; Riaga, 2006, p. 120).</p>  |
| Liderazgo laissez-faire o dejar hacer | <p>Es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva de acuerdo con todas las investigaciones. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez-faire representa la no transacción. No se toman las decisiones necesarias. Las acciones se posponen. Se ignoran las responsabilidades del líder. No se ejerce la autoridad (López, et al., 2011, p.71).</p>  |

---

Fuente: Elaboración propia a partir de (López, et al., 2011) y (Torres & Riaga, 2006, p. 120)

Sumado a lo anterior, el Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio contempla unas variables de resultado asociadas a la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad, que, de acuerdo con López, et al., 2011, p.72, son entendidas así:

- **Satisfacción:** Evalúa la utilización de técnica, métodos y estrategias de liderazgo

que satisfagan y si el líder trabaja con las demás personas de la organización de una manera satisfactoria.

- **Esfuerzo Extra:** Se refiere a si el líder trata de lograr que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extras. Considera, además si él aumenta el deseo de los colaboradores para tener éxito en el cumplimiento de objetivos. Es decir, si aumenta la voluntad de los demás a esforzarse más.
- **Efectividad:** Evalúa si el líder es eficaz para satisfacer las necesidades de los individuos en relación con las condiciones laborales o de trabajo y si es eficaz en la representación de su grupo ante las instancias superiores. También cualifica al líder en cuanto al cumplimiento de los requisitos de organización con la efectividad del equipo de trabajo.

En conclusión, la influencia idealizada o carisma, asociada al liderazgo transformacional concibe esta conducta desde dos perspectivas: 1. La influencia idealizada como atributo propio e inherente a la persona y, 2. La influencia idealizada asociada a la conducta de la persona; entendiendo lo anterior como aquellas características que permiten a los seguidores de este tipo de líder verlo como alguien que genera influencia sobre los demás, y así mismo, hace referencia a las acciones que hacen que se generen lazos de confianza y credibilidad por parte de los líderes hacia sus seguidores.

Por su parte, la motivación inspiradora asociada también al liderazgo transformacional precisa sobre aquellos líderes que tienen la capacidad de realizar una conexión entre los objetivos de las personas y los objetivos organizacionales, reconociendo el valor que tiene cada colaborador y sus potencialidades para el logro de metas comunes.

Así mismo, la estimulación intelectual perteneciente también a las sub-escalas del liderazgo transformacional, es característica de aquellos líderes que promueven el trabajo colaborativo en la resolución de problemas, y que reconocen además el valor de los conocimientos previos y experiencia adquirida de todos los miembros de la organización.

De otro lado, la consideración individual característica del líder transformacional reconoce la empatía y la escucha activa como factores claves para el relacionamiento entre líderes y seguidores. El líder transformacional con consideración individual no descuida el crecimiento personal y profesional de los colaboradores de la organización.

Sumado a lo anterior, la recompensa contingente asociada al liderazgo transaccional se limita a otorgar estímulos o beneficios a cambio del logro de unos objetivos previamente definidos, sin que en ello se consideren otras conductas que involucren de manera significativa a la persona.

La administración por excepción perteneciente a las sub-escalas del liderazgo transaccional hace referencia al llamado que realiza el líder a sus seguidores cuando se observa que se está perdiendo el rumbo o un incumplimiento en los objetivos. Estos llamados pueden ser activos (Cuando el líder realiza un seguimiento constante a las situaciones indeseables y a partir de ello toma acciones para corregirlas), o pasivos (Cuando el líder no se encuentra atento a las situaciones que pueden generar fallas, y solo interviene cuando se ha cometido el error).

Por último, el *laissez-faire*, asociado al no liderazgo, se relaciona con aquellos líderes que no proporcionan a sus equipos orientación frente a las tareas y objetivos propuestos. Este líder no demuestra su autoridad, puesto que deja al libre albedrío las actuaciones de sus seguidores en relación a las tareas encomendadas.



## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en el Consorcio Servicios de Transito de Manizales.
- Identificar las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales.
- Relacionar los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales.

## 7 METODOLOGÍA

La presente investigación comprende un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional ya que la información a obtener de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, a través de las encuestas para determinar los estilos de liderazgo (MLQ) y medir las habilidades creativas (Test Abreviado de Creatividad de Torrance) permitirá que la organización adquiera un conocimiento frente a la relación entre estas dos variables, para generar planes de acción con el objetivo de motivar estilos de liderazgo favorables para la organización y fortalecer habilidades creativas que posibiliten posteriores procesos de innovación.

Así pues, el Consorcio Servicios de Transito de Manizales cuenta con 33 colaboradores, de los cuales se incluyeron 13 dentro de la investigación, considerando como criterio de inclusión que fueran todos los líderes de los diversos procesos de la organización que, por su antigüedad y estabilidad en la organización, son un recurso potencial para transferir el conocimiento y generar cambios a partir de los resultados obtenidos de esta investigación.

Los colaboradores que participaron en el desarrollo de esta investigación fueron: Director General, Subdirector Técnico Operativo, Subdirectora Comercial, Subdirectora de Gestión, Coordinador de Seguridad y Unidad Legal, Coordinadora Administrativa, Coordinador de Tecnología, Coordinador de Soporte, Coordinadora de Sistemas de Gestión, Coordinadora de Canales y 3 Líderes Operativos (Líder RMI, Líder de Oficina Física y Líder de Oficina Virtual).

A cada uno de los líderes se les aplicó el Test Abreviado de Creatividad de Torrance y el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), versión autorizada por los autores de la investigación "*Caracterización de la creatividad organizacional en la Gobernación de Caldas*" (López, Gaviria, Zuluaga y Joves, 2011); y adicional a ello, se realizó una coevaluación frente a los estilos de liderazgo con el objetivo de que este resultado contemplara no solo las percepciones propias sino de aquellas personas que se relacionan directamente con las actividades que desempeñan en la organización, tal como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8 *Evaluadores estilos de liderazgo*

| <b>LÍDERES A<br/>EVALUAR/EVALUADORES</b>           | <b>EVALUADOR<br/>1</b>                        | <b>EVALUADOR<br/>2</b>                        | <b>EVALUADOR 3</b>                     |
|--|---|---|--|
| <b>Director General</b>                            | Coordinadora<br>Administrativa                | Subdirectora<br>Comercial                     | Líder Oficina<br>Virtual               |
| <b>Subdirector Técnico<br/>Operativo</b>           | Coordinador de<br>Tecnología                  | Subdirectora<br>Comercial                     | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Subdirectora Comercial</b>                      | Coordinadora<br>de Canales                    | Subdirectora de<br>Gestión                    | Líder RMI                              |
| <b>Subdirectora de Gestión</b>                     | Líder RMI                                     | Auxiliar<br>Operativo                         | Coordinadora de<br>Sistemas de Gestión |
| <b>Coordinador de Seguridad y<br/>Unidad Legal</b> | Coordinadora<br>de Sistemas de<br>Gestión     | Coordinadora<br>Administrativa                | Auxiliar de<br>Correspondencia         |
| <b>Coordinadora Administrativa</b>                 | Coordinador de<br>Seguridad y<br>Unidad Legal | Coordinador de<br>Sistemas de<br>Gestión      | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Coordinador de Tecnología</b>                   | Subdirector<br>Técnico<br>Operativo           | Coordinador de<br>Soporte                     | Líder de Oficina<br>Virtual            |
| <b>Coordinador de Soporte</b>                      | Líder de<br>Oficina Física                    | Coordinador de<br>Tecnología                  | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Coordinadora de Sistemas de<br/>Gestión</b>     | Subdirectora de<br>Gestión                    | Coordinador de<br>Seguridad y<br>Unidad Legal | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Coordinadora de Canales</b>                     | Subdirectora<br>Comercial                     | Coordinadora<br>Administrativa                | Líder Oficina Física                   |
| <b>Líder RMI</b>                                   | Coordinadora<br>de Canales                    | Líder Oficina<br>Física                       | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Líder Oficina Física</b>                        | Subdirector<br>Técnico<br>Operativo           | Líder Oficina<br>Virtual                      | Auxiliar Operativo                     |
| <b>Líder Oficina Virtual</b>                       | Subdirector<br>Técnico<br>Operativo           | Líder RMI                                     | Auxiliar de<br>Logística               |

Fuente: Elaboración propia

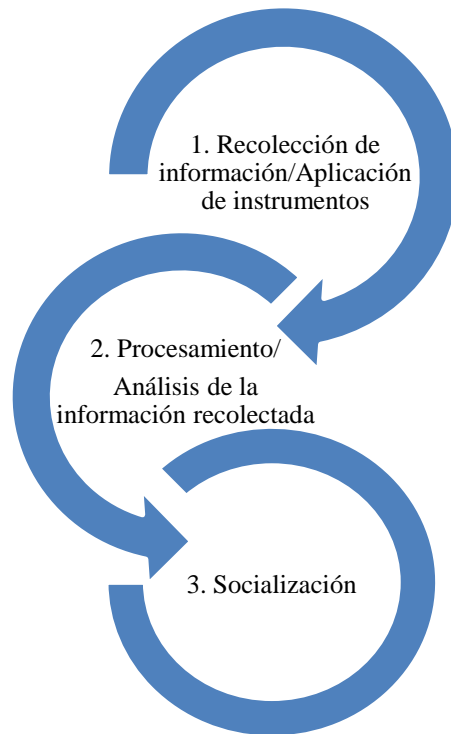
Sumado a lo anterior, las hipótesis a comprobar son las siguientes:

*Hipótesis 1* Los estilos de liderazgo influyen en el desarrollo de habilidades creativas.

*Hipótesis Nula* Los estilos de liderazgo no influyen en el desarrollo de habilidades creativas.

La investigación fue desarrollada en las siguientes fases:

Gráfica 3 Fases para el desarrollo la investigación



Fuente: Elaboración propia

*Fase 1.* Recolección de información/Aplicación de los instrumentos:

La aplicación tanto del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) como del Test Abreviado de Creatividad de Torrance se realizó de manera simultánea, personal e individual.

El proceso de coevaluación se realizó a través de un link que se envió a cada uno de los evaluadores, de acuerdo con la distribución acordada con Stm, la cual se puede visualizar en la tabla 8.

### Fase 2. Procesamiento/Análisis de la información:

En esta fase se identificaron los estilos de liderazgo (Autoevaluación y coevaluación), se caracterizaron las habilidades creativas, y finalmente, se determinó la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, a través del Coeficiente de Correlación de Pearson ( $r$ ):

El cual se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2022).

Tabla 9 Coeficiente de correlación de Pearson

| Valor del Coeficiente de Pearson | Grado de Correlación entre las Variables |
|----------------------------------|--|
| $r = 0$                          | Ninguna correlación                      |
| $r = 1$                          | Correlación positiva perfecta            |
| $0 < r < 1$                      | Correlación positiva                     |
| $r = -1$                         | Correlación negativa perfecta            |
| $-1 < r < 0$                     | Correlación negativa                     |

Fuente: Tomado de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2022

### Fase 3. Socialización.

En esta fase se realizó en Stm, la presentación final de los resultados obtenidos.

Como se mencionaba anteriormente los instrumentos para la recolección de la información fueron el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) de los autores: Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio y el Test Abreviado de Creatividad de Torrance, dado que en la revisión de la literatura se ha evidenciado el uso de ellos y validación de los mismos en diversas investigaciones (**Ver anexos 1 y 2**).

## 8 RESULTADOS

En línea con el objetivo general de la presente investigación el cual es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, se desarrolló la investigación a través de las siguientes fases:

*Fase I.* Recolección de información/Aplicación de los instrumentos:

La aplicación tanto del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) para establecer los estilos de liderazgo, versión autorizada por los autores de la investigación “*Caracterización de la creatividad organizacional en la Gobernación de Caldas*” (López, Gaviria, Zuluaga y Joves, 2011), como del Test Abreviado de Creatividad de Torrance para medir las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales se realizó de manera simultánea, personal e individual, a los 13 líderes de procesos de la organización:

1. Director General.
2. Subdirector Técnico Operativo.
3. Subdirectora Comercial.
4. Subdirectora de Gestión.
5. Coordinador de Seguridad y Unidad Legal.
6. Coordinadora Administrativa.
7. Coordinador de Tecnología.
8. Coordinador de Soporte.
9. Coordinadora de Sistemas de Gestión.
10. Coordinadora de Canales.
11. Líder RMI.
12. Líder de Oficina Física.
13. Líder de Oficina Virtual.

Adicional a ello, se realizó una coevaluación asociada a los estilos de liderazgo con el objetivo de que dicho resultado contemplara no solo las percepciones propias sino de aquellas personas que se relacionan directamente con las actividades que desempeñan los líderes en la organización; así pues, los resultados obtenidos, fueron los siguientes:

## **8.1 ESTILOS DE LIDERAZGO:**

### **8.1.1 Autoevaluación:**

En este primer momento, cada uno de los líderes de procesos de la organización (13), diligenció el cuestionario MLQ, cuya base es el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), frente a lo cual, Martínez et al., 2014, establece que:

Este modelo integra trece sub-escalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes: Liderazgo transformacional (6), influencia idealizada (Atributos), influencia idealizada (Conducta), la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica; liderazgo transaccional (3), premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, y no liderazgo (1) denominada *laissez – faire*; para evaluar el efecto de las sub-escalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los seguidores o trabajadores inmediatos se pueden integrar tres variables de resultado que son: Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad (p.1414).

Como se muestra en la Tabla 10, en promedio, el estilo de liderazgo predominante entre los líderes de la organización es el liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM (3,71 en una escala de 0 a 4); este líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Él crea la disposición para el cambio (...)  
(Torres y Riaga, 2006, p. 121).

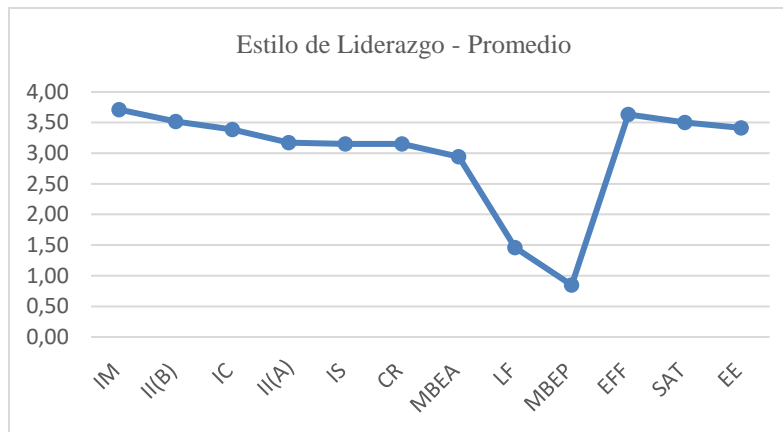
Tabla 10 Resultado estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Autoevaluación

|                                | IM   | II(B) | IC   | II(A) | IS   | CR   | MBEA | LF   | MBEP | EFF  | SAT  | EE   |
|--------------------------------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ESTILO DE LIDERAZGO - PROMEDIO | 3,71 | 3,52  | 3,38 | 3,17  | 3,15 | 3,15 | 2,94 | 1,46 | 0,85 | 3,63 | 3,50 | 3,41 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación de líderes

Así mismo, la información anterior muestra en segundo lugar, como estilo de liderazgo predominante al liderazgo transformacional con influencia idealizada II(B) (3,52 en una escala de 0 a 4), que de acuerdo con Torres y Riaga (2006) (...) Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad (...) (p.121).

Gráfica 4 Resultado Estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Autoevaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación de líderes

De otro lado, en la gráfica 6 se observa también que los estilos de liderazgo menos frecuentes son el laissez – faire LF (1,46 en una escala de 0 a 4), y el liderazgo transaccional con administración por excepción pasivo MBEP (0,85 en una escala de 0 a 4), que de acuerdo con Torres y Riaga, 2006:

El líder cuyo estilo de liderazgo es el laissez - faire realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece (p.120); así mismo, el líder por excepción



tiende hacia el laissez-faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (p. 121).

Respecto a las Variables de Resultado (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se observa:

1. Predominancia de la variable de efectividad EFF (3,63 en una escala de 0 a 4), es decir, que los 13 líderes evaluados consideran que satisfacen las necesidades de los individuos en relación con las condiciones laborales o de trabajo y en la representación de su grupo ante las instancias superiores. Esta variable también cualifica al líder en cuanto al cumplimiento de los requisitos de organización con la efectividad del equipo de trabajo (López, et al., 2011).
2. En segundo lugar, se halla la satisfacción SAT (3,50 en una escala de 0 a 4), la cual considera la utilización de técnicas, métodos y estrategias de liderazgo que satisfacen y que el líder trabaja con las demás personas de la organización de una manera satisfactoria (López, et al., 2011).
3. De manera general, no se observan diferencias significativas entre los resultados de estas variables, lo cual mantiene relación con el estilo de liderazgo predominante entre los líderes de la organización (Transformacional), entendiéndose así que, sumado a las variables anteriores, el esfuerzo extra EE (3,41 en una escala de 0 a 4) se refiere a si el líder trata de lograr que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extras (...) si aumenta la voluntad de los demás a esforzarse más (López, et al., 2011).

Finalmente, al analizar los resultados de la autoevaluación de forma individual (Tabla 11), se observa que si bien a nivel general el estilo de liderazgo predominante corresponde al liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM (3,71 en una escala de 0 a 4), 4 de los 13 líderes se ubican por debajo de este promedio, lo que permite evidenciar que aunque a nivel general predomina el estilo de liderazgo anteriormente mencionado, de manera individual se logran observar rasgos de otros atributos asociados también al estilo de liderazgo transformacional, como lo son influencia idealizada (Atributos) IIA, influencia idealizada (Conducta) IIB y la consideración individual IC.

Tabla 11 *Estilo de liderazgo – Resultados individuales (Autoevaluación)*

| Estilo de Liderazgo – Resultados Individuales |       |           |      |      |      |      |                |      |      |      |      |                |      |      |  |  |                    |  |  |  |  |
|---|-------|-----------|------|------|------|------|----------------|------|------|------|------|----------------|------|------|--|--|--------------------|--|--|--|--|
|   |       | Dirección |      |      |      |      | Subdirecciones |      |      |      |      | Coordinaciones |      |      |  |  | Líderes Operativos |  |  |  |  |
|   |       | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6              | 7    | 8    | 9    | 10   | 11             | 12   | 13   |  |  |                    |  |  |  |  |
| Liderazgo Transaccional                       | II(A) | 3,25      | 3,00 | 3,00 | 3,50 | 3,00 | 3,75           | 2,25 | 3,25 | 3,00 | 4,00 | 3,00           | 3,25 | 3,00 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | II(B) | 3,50      | 3,50 | 3,25 | 4,00 | 3,25 | 3,25           | 3,50 | 3,25 | 3,50 | 4,00 | 3,75           | 3,75 | 3,25 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | IM    | 3,25      | 4,00 | 3,25 | 4,00 | 3,50 | 4,00           | 4,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,75           | 3,75 | 3,75 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | IS    | 3,25      | 4,00 | 3,25 | 3,00 | 2,50 | 3,75           | 2,75 | 2,75 | 3,75 | 3,75 | 2,25           | 3,25 | 2,75 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | IC    | 3,25      | 4,00 | 3,75 | 3,50 | 3,50 | 3,75           | 3,50 | 2,25 | 3,00 | 4,00 | 3,00           | 3,75 | 2,75 |  |  |                    |  |  |  |  |
| Liderazgo Transaccional                       | CR    | 3,25      | 2,50 | 2,50 | 3,75 | 2,75 | 3,50           | 3,00 | 2,75 | 3,00 | 4,00 | 3,75           | 3,50 | 2,75 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | MB    | 2,25      | 2,00 | 2,50 | 3,25 | 2,25 | 3,00           | 3,50 | 2,75 | 3,00 | 3,75 | 4,00           | 3,00 | 3,00 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | EA    |           |      |      |      |      |                |      |      |      |      |                |      |      |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | MB    | 1,50      | 1,00 | 0,75 | 1,75 | 0,50 | 0,25           | 1,00 | 0,50 | 0,75 | 1,25 | 1,00           | 0,00 | 0,75 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | EP    |           |      |      |      |      |                |      |      |      |      |                |      |      |  |  |                    |  |  |  |  |
| No Liderazgo                                  | LF    | 2,00      | 0,50 | 1,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00           | 2,00 | 3,00 | 1,75 | 0,00 | 2,00           | 1,00 | 2,00 |  |  |                    |  |  |  |  |
| Variables de Resultado                        | EE    | 3,33      | 4,00 | 3,33 | 3,67 | 2,67 | 4,00           | 3,00 | 2,33 | 4,00 | 4,00 | 3,33           | 3,33 | 3,33 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | EFF   | 3,75      | 3,75 | 3,75 | 3,75 | 3,50 | 4,00           | 3,50 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,25           | 3,75 | 3,25 |  |  |                    |  |  |  |  |
|   | SAT   | 3,50      | 4,00 | 3,50 | 4,00 | 3,00 | 4,00           | 3,50 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 3,50           | 3,00 | 3,50 |  |  |                    |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación de líderes

En línea con lo anteriormente expuesto, se logra evidenciar además que, aunque en la mayoría de los líderes predominan conductas asociadas al estilo de liderazgo transformacional (11 de 13), respecto a los líderes restantes, en uno de ellos prevalece conducta orientada al liderazgo transaccional, y en un líder en particular, sobresalen en igual medida conductas del liderazgo transformacional y transaccional, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12 *Estilos de liderazgo predominantes-Autoevaluación*

| Líderes            | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Dirección General  | 1                   | Transformacional               | II(B) 3,50                |
|                    |                     |                                | IM 4,00                   |
| Subdirecciones     | 2                   | Transformacional               | IS 4,00                   |
|                    |                     |                                | IC 4,00                   |
|                    | 3                   | Transformacional               | IC 3,75                   |
|                    | 4                   | Transformacional               | II(B) 4,00                |
|                    |                     |                                | IM 4,00                   |
|                    | 5                   | Transformacional               | IM 3,50                   |
|                    |                     |                                | IC 3,50                   |
| Coordinaciones     | 6                   | Transformacional               | IM 4,00                   |
|                    | 7                   | Transformacional               | IM 4,00                   |
|                    | 8                   | Transformacional               | II(A) 3,25                |
|                    |                     |                                | II(B) 3,25                |
|                    | 9                   | Transformacional               | IM 4,00                   |
|                    |                     |                                | II(A) 4,00                |
|                    |                     |                                | II(B) 4,00                |
|                    | 1                   | Transformacional               | IM 4,00                   |
|                    | 0                   |                                | IC 4,00                   |
|                    |                     | Transaccional                  | CR 4,00                   |
| Líderes Operativos |                     |                                | 4,00                      |
|                    | 1                   | Transaccional                  | MBEA 4,00                 |
|                    | 1                   |                                | II(B) 3,75                |
|                    | 1                   | Transformacional               | IM 3,75                   |
|                    | 2                   |                                | IC 3,75                   |
|                    | 1                   |                                | 3,75                      |
|                    | 3                   | Transformacional               | IM 3,75                   |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación de líderes

No obstante, cabe resaltar también que en varios de los líderes participantes se

observa cercanía entre los resultados obtenidos para un estilo de liderazgo u otro, es decir, que, aunque prevalece en ellos un estilo de liderazgo en particular, manifiestan además rasgos pertenecientes a otro u otros estilos de liderazgo.

Así mismo, en la tabla 13, se pueden observar los estilos de liderazgo menos comunes entre los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales, encontrando entre ellos el no liderazgo laissez-faire LF y liderazgo transaccional como administración por excepción pasivo MBEP, así:

Tabla 13 *Estilos de liderazgo menos comunes-Autoevaluación*

| Líderes            | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) |      |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|------|
| Dirección General  | 1                   | Transaccional                  | MBEP                      | 1,50 |
|                    | 2                   | No Liderazgo                   | LF                        | 0,50 |
| Subdirecciones     | 3                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,75 |
|                    | 4                   | No Liderazgo                   | LF                        | 1,00 |
|                    | 5                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,50 |
| Coordinaciones     | 6                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,25 |
|                    | 7                   | Transaccional                  | MBEP                      | 1,00 |
|                    | 8                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,50 |
|                    | 9                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,75 |
|                    | 10                  | No Liderazgo                   | LF                        | 0,00 |
| Líderes Operativos | 11                  | Transaccional                  | MBEP                      | 1,00 |
|                    | 12                  | Transaccional                  | MBEP                      | 0,00 |
|                    | 13                  | Transaccional                  | MBEP                      | 0,75 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación de líderes

### 8.1.2 Coevaluación:

En un segundo momento, adicional a la autoevaluación realizada por los líderes de la organización, se realizó una coevaluación con el fin de determinar su estilo de liderazgo;

si bien dicha coevaluación no fue realizada, en todos los casos, por colaboradores que dependen directamente de estos líderes, si se tuvo especial cuidado de que fueran colaboradores que se relacionaran directamente con las actividades que desempeñan los líderes en la organización; adicional a ello, la coevaluación fue realizada por colaboradores de diferentes niveles en busca de una mayor objetividad en el resultado.

Tabla 14 *Estilo de Liderazgo – Promedio*

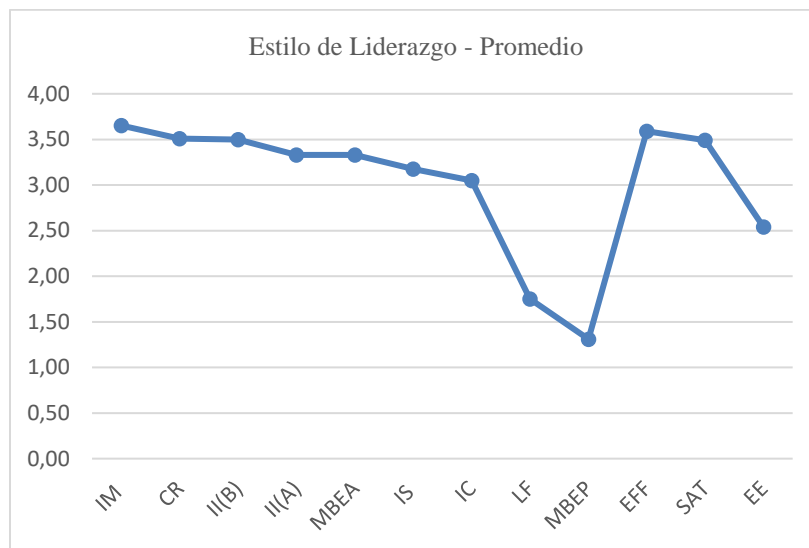
|                                      | IM   | II(B) | CR   | II(A) | MBEA | IS   | IC   | LF   | MBE  | EFF  | SAT  | EE   |
|--------------------------------------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                      |      |       |      |       |      |      |      |      | P    |      |      |      |
| ESTILO DE<br>LIDERAZGO -<br>PROMEDIO | 3,65 | 3,50  | 3,51 | 3,33  | 3,33 | 3,17 | 3,05 | 1,75 | 1,31 | 3,59 | 3,49 | 2,54 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la coevaluación de líderes

Al observar el estilo de liderazgo predominante en los líderes de la organización, según los resultados de la coevaluación, como lo muestra la tabla 14, se encuentra en primer lugar el liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM (3,65 en una escala de 0 a 4); así mismo, se observa en segundo lugar de predominancia el liderazgo transaccional por premio contingente CR (3,51 en una escala de 0 a 4).

De acuerdo con Torres y Riaga (2006) Este último líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional (p.121).

Gráfica 5 Resultado Estilo de liderazgo – Promedio (Descendente) Coevaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la coevaluación de líderes

De la misma forma, al analizar los estilos de liderazgo menos frecuentes, como lo ilustra la gráfica 7, se encuentra que son el *laissez-faire* LF (1,75 en una escala de 0 a 4), y el liderazgo transaccional con administración por excepción pasivo MBEP (1,31 en una escala de 0 a 4); frente a las variables de resultado (Satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se observa predominancia de la variable de efectividad EFF (3,59 en una escala de 0 a 4); y, en segundo lugar, se halla la satisfacción SAT (3,49 en una escala de 0 a 4).

Por otro lado, de acuerdo con la tabla 15, los resultados de la coevaluación de forma individual, reafirman que si bien, al igual que en la autoevaluación la mayoría de líderes muestran rasgos pertenecientes al estilo de liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM (3,65 en una escala de 0 a 4), 4 de los 13 líderes se ubican por debajo de este promedio, lo que permite evidenciar que aunque a nivel general predomina el estilo de liderazgo anteriormente mencionado, de manera individual se logran observar rasgos de otros atributos asociados también al estilo de liderazgo transformacional, y adicional a ello al estilo de liderazgo transaccional como lo muestra la tabla 16.

Tabla 15 *Estilo de Liderazgo – Resultados individuales (Coevaluación)*

|                          |           | Estilo de Liderazgo – Resultados Individuales |                |      |      |      |      |                |      |      |      |      |                    |      |  |
|--------------------------|-----------|---|----------------|------|------|------|------|----------------|------|------|------|------|--------------------|------|--|
| Variables de Resultado   | Liderazgo | Dirección                                     | Subdirecciones |      |      |      |      | Coordinaciones |      |      |      |      | Líderes Operativos |      |  |
|                          |           | General                                       | 2              | 3    | 4    | 5    | 6    | 7              | 8    | 9    | 10   | 11   | 12                 | 13   |  |
|                          |           | 1   |                |      |      |      |      |                |      |      |      |      |                    |      |  |
| Liderazgo Transformativo | II(A)     | 3,83  | 3,42           | 3,50 | 3,50 | 3,58 | 2,92 | 3,38           | 3,00 | 2,75 | 3,08 | 3,63 | 3,58               | 3,50 |  |
|                          | II(B)     | 3,00  | 3,42           | 3,50 | 3,67 | 3,33 | 3,83 | 3,25           | 3,25 | 3,67 | 3,67 | 3,50 | 3,17               | 3,75 |  |
|                          | IM        | 4,00  | 3,67           | 3,92 | 3,83 | 3,92 | 3,67 | 3,38           | 3,13 | 3,67 | 3,75 | 3,50 | 3,42               | 3,67 |  |
|                          | IS        | 3,58  | 3,33           | 3,33 | 3,25 | 2,92 | 2,67 | 3,38           | 2,63 | 2,67 | 3,58 | 3,38 | 3,42               | 3,42 |  |
|                          | IC        | 3,58  | 2,92           | 3,67 | 3,33 | 3,00 | 2,25 | 2,88           | 2,63 | 2,33 | 3,58 | 3,50 | 3,42               | 2,92 |  |
| Liderazgo Transaccional  | CR        | 3,42  | 3,50           | 3,67 | 3,75 | 3,50 | 2,42 | 3,25           | 3,25 | 4,00 | 3,75 | 3,75 | 3,58               | 3,67 |  |
|                          | MBEA      | 3,42  | 3,08           | 3,25 | 3,33 | 3,17 | 3,92 | 3,00           | 3,63 | 3,50 | 2,75 | 3,13 | 3,25               | 3,92 |  |
|                          | MBEP      | 0,83  | 1,00           | 0,67 | 1,00 | 1,50 | 2,33 | 2,63           | 2,38 | 1,17 | 1,00 | 1,25 | 1,50               | 0,00 |  |
| No Liderazgo             | LF        | 1,92  | 1,25           | 1,42 | 0,92 | 2,08 | 1,58 | 2,88           | 2,63 | 1,25 | 2,08 | 2,13 | 1,83               | 1,50 |  |
| Variables de Resultado   | EE        | 4,00  | 2,67           | 3,00 | 2,75 | 2,33 | 1,83 | 2,50           | 2,00 | 2,42 | 2,75 | 2,50 | 2,42               | 2,83 |  |
|                          | EFF       | 3,92  | 3,58           | 4,00 | 3,67 | 3,58 | 3,08 | 3,25           | 3,38 | 3,83 | 3,75 | 3,38 | 3,25               | 4,00 |  |
|                          | SAT       | 4,00  | 3,50           | 4,00 | 3,67 | 3,33 | 3,33 | 3,00           | 3,00 | 3,33 | 3,67 | 3,25 | 3,50               | 3,83 |  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la coevaluación de líderes

Tabla 16 *Estilos de liderazgo predominantes-Coevaluación*

| Líderes            | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) |
|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Dirección General  | 1 Transformacional  | IM                             | 4,00                      |
|                    | 2 Transformacional  | IM                             | 3,67                      |
| Subdirecciones     | 3 Transformacional  | IM                             | 3,92                      |
|                    | 4 Transformacional  | IM                             | 3,83                      |
|                    | 5 Transformacional  | IM                             | 3,92                      |
|                    | 6 Transformacional  | II(B)                          | 3,83                      |
|                    | 7 Transformacional  | II(A)                          | 3,38                      |
| Coordinaciones     | 8 Transaccional     | IS                             | 3,38                      |
|                    | 9 Transaccional     | MBEA                           | 3,63                      |
|                    | 1 Transaccional     | CR                             | 4,00                      |
|                    | 0 Transaccional     | IM                             | 3,75                      |
| Líderes Operativos | 1 Transaccional     | CR                             | 3,75                      |
|                    | 1 Transaccional     | CR                             | 3,75                      |
|                    | 1 Transformacional  | II(A)                          | 3,58                      |
|                    | 2 Transaccional     | CR                             | 3,58                      |
|                    | 1 Transaccional     | CR                             | 3,75                      |
|                    | 3 Transaccional     | MBEA                           | 3,92                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la coevaluación de líderes

De igual forma, en la tabla 17, se pueden observar los estilos de liderazgo menos comunes entre los líderes del Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales, de acuerdo con la evaluación realizada por sus seguidores, encontrando entre ellos el no liderazgo *laissez-faire* LF y liderazgo transaccional como administración por excepción pasivo MBEP, así:



Tabla 17 *Estilos de liderazgo menos comunes-Coevaluación*

| Líderes              | Estilo de Liderazgo | Sub-escala<br>(Conducta asociada) | Puntaje<br>(Escala de 0 a 4) |      |
|----------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------------------|------|
| Dirección<br>General | 1                   | Transaccional                     | MBEP                         | 0,83 |
|                      | 2                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,00 |
| Subdirecciones       | 3                   | Transaccional                     | MBEP                         | 0,67 |
|                      | 4                   | No Liderazgo                      | LF                           | 0,92 |
|                      | 5                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,50 |
| Coordinaciones       | 6                   | No Liderazgo                      | LF                           | 1,58 |
|                      | 7                   | Transaccional                     | MBEP                         | 2,63 |
|                      | 8                   | Transaccional                     | MBEP                         | 2,38 |
|                      | 9                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,17 |
|                      | 10                  | Transaccional                     | MBEP                         | 1,00 |
| Líderes Operativos   | 1                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,25 |
|                      | 1                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,50 |
|                      | 2                   | Transaccional                     | MBEP                         | 1,50 |
|                      | 1                   | Transaccional                     | MBEP                         | 0,00 |
|                      | 3                   | Transaccional                     | MBEP                         | 0,00 |
|                      | 3                   | Transaccional                     | MBEP                         | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la coevaluación de líderes

En la tabla 18 se observa que frente a la coevaluación, los resultados del liderazgo transformacional con influencia idealizada (Conducta) II(B), inspiración motivacional IM y consideración individual IC muestran una disminución respecto a los resultados de la autoevaluación realizada por los líderes; por el contrario, los resultados del liderazgo transaccional por premio contingente CR, administración por excepción activo MBEA y administración por excepción pasivo MBEP y del no liderazgo – laissez-faire LF muestran un aumento frente a los resultados de la autoevaluación.

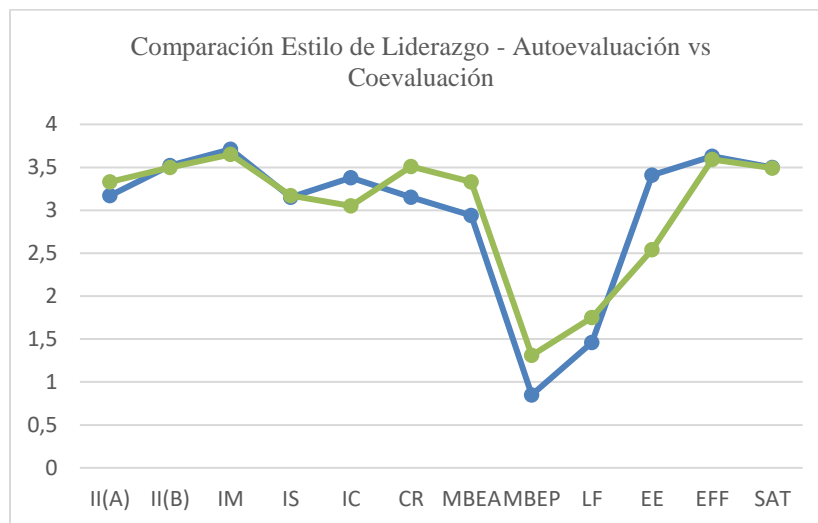
Tabla 18 Comparación promedio estilo de liderazgo - Autoevaluación vs Coevaluación

| ESTILO DE LIDERAZGO | Liderazgo Transformacional |       |      |      |      | Liderazgo Transaccional |      |      | No Liderazgo | Variables de Resultado |      |      |
|---------------------|----------------------------|-------|------|------|------|-------------------------|------|------|--------------|------------------------|------|------|
|                     | II(A)                      | II(B) | IM   | IS   | IC   | CR                      | MBEA | MBE  | LF           | EE                     | EFF  | SAT  |
| AUTOEVALUACIÓN      | 3,17                       | 3,52  | 3,71 | 3,15 | 3,38 | 3,15                    | 2,94 | 0,85 | 1,46         | 3,41                   | 3,63 | 3,50 |
| COEVALUACIÓN        | 3,33                       | 3,50  | 3,65 | 3,17 | 3,05 | 3,51                    | 3,33 | 1,31 | 1,75         | 2,54                   | 3,59 | 3,49 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación y coevaluación de líderes

Por su parte, los resultados de las variables de resultado, las cuales evalúan el efecto de las sub-escalas transformacionales y transaccionales de los líderes en los seguidores o trabajadores inmediatos, asociadas a satisfacción SAT, esfuerzo extra EE y efectividad EFF también muestran una disminución frente a los resultados de la autoevaluación.

Gráfica 6 Comparación promedio estilo de liderazgo - Autoevaluación vs Coevaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación y coevaluación de líderes

Lo anterior muestra que si bien, la autoevaluación como la coevaluación coincide en

que en promedio los líderes de la organización poseen un liderazgo transformacional con inspiración motivacional (3,71 (AUTO) y 3,65 (CO) en una escala de 0 a 4) se observa también que mientras los resultados del liderazgo transformacional disminuyen, los del liderazgo transaccional y no liderazgo aumentan entre la autoevaluación y la coevaluación, tal como lo muestra la tabla 19.

Tabla 19 *Estilos de liderazgo predominantes Autoevaluación vs Coevaluación*

| Líderes           | Autoevaluación      |                                |                           | Coevaluación        |                                |                           |      |
|-------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|------|
|                   | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) |      |
| Dirección General | 1                   | Transformacional               | II(B)                     | 3,50                | Transformacional               | IM                        | 4,00 |
|                   |                     |                                | IM                        | 4,00                |                                |                           |      |
| Subdirecciones    | 2                   | Transformacional               | IS                        | 4,00                | Transformacional               | IM                        | 3,67 |
|                   |                     |                                | IC                        | 4,00                |                                |                           |      |
|                   | 3                   | Transformacional               | IC                        | 3,75                | Transformacional               | IM                        | 3,92 |
|                   | 4                   | Transformacional               | II(B)                     | 4,00                | Transformacional               | IM                        | 3,83 |
|                   |                     |                                | IM                        | 4,00                |                                |                           |      |
| Coordinaciones    | 5                   | Transformacional               | IM                        | 3,50                | Transformacional               | IM                        | 3,92 |
|                   |                     |                                | IC                        | 3,50                |                                |                           |      |
|                   | 6                   | Transformacional               | IM                        | 4,00                | Transformacional               | II(B)                     | 3,83 |
|                   |                     |                                |                           |                     |                                | II(A)                     | 3,38 |
|                   | 7                   | Transformacional               | IM                        | 4,00                | Transformacional               | IM                        | 3,38 |
|                   |                     |                                |                           |                     |                                | IS                        | 3,38 |
|                   | 8                   | Transformacional               | II(A)                     | 3,25                | Transaccional                  | MBEA                      | 3,63 |
|                   |                     |                                | II(B)                     | 3,25                |                                |                           |      |
| 9                 | Transformacional    | IM                             | 4,00                      | Transaccional       | CR                             | 4,00                      |      |
| 10                |                     |                                | II(A)                     | 4,00                |                                |                           |      |
|                   | Transformacional    | II(B)                          | 4,00                      | Transformacional    | IM                             | 3,75                      |      |
|                   |                     | IM                             | 4,00                      | Transaccional       | CR                             | 3,75                      |      |
|                   |                     | IC                             | 4,00                      |                     |                                |                           |      |

|                    |                  |                  |       |                  |                  |       |      |
|--------------------|------------------|------------------|-------|------------------|------------------|-------|------|
| Líderes Operativos |                  | Transaccional    | CR    | 4,00             | Transaccional    | CR    | 3,75 |
|                    |                  |                  |       | 4,00             |                  |       |      |
|                    | 11               | Transaccional    | MBEA  | 4,00             | Transformacional | II(A) | 3,58 |
|                    |                  |                  |       |                  | Transaccional    | CR    | 3,58 |
|                    |                  |                  | II(B) | 3,75             |                  |       |      |
|                    | 12               | Transformacional | IM    | 3,75             | Transaccional    | MBEA  | 3,92 |
|                    |                  | IC               | 3,75  |                  |                  |       |      |
| 13                 | Transformacional | IM               | 3,75  | Transformacional | IM               | 4,00  |      |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación y coevaluación de líderes

Así mismo, de acuerdo con la tabla 20 *Estilos de Liderazgo menos comunes Autoevaluación vs Coevaluación*, se observa que respecto a la coevaluación los resultados del liderazgo transaccional y del no liderazgo muestran un aumento frente a los resultados de la autoevaluación.

Tabla 20 *Estilos de Liderazgo menos comunes Autoevaluación vs Coevaluación*

| Líderes           | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) | Estilo de Liderazgo | Sub-escala (Conducta asociada) | Puntaje (Escala de 0 a 4) |      |
|-------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|------|
| Dirección General | 1                   | Transaccional                  | MBEP                      | 1,50                | Transaccional                  | MBEP                      | 0,83 |
|                   | 2                   | No Liderazgo                   | LF                        | 0,50                | Transaccional                  | MBEP                      | 1,00 |
| Subdirecciones    | 3                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,75                | Transaccional                  | MBEP                      | 0,67 |
|                   | 4                   | No Liderazgo                   | LF                        | 1,00                | No Liderazgo                   | LF                        | 0,92 |
| Coordinaciones    | 5                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,50                | Transaccional                  | MBEP                      | 1,50 |
|                   | 6                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,25                | No Liderazgo                   | LF                        | 1,58 |
|                   | 7                   | Transaccional                  | MBEP                      | 1,00                | Transaccional                  | MBEP                      | 2,63 |
|                   | 8                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,50                | Transaccional                  | MBEP                      | 2,38 |
|                   | 9                   | Transaccional                  | MBEP                      | 0,75                | Transaccional                  | MBEP                      | 1,17 |
|                   | 10                  | No Liderazgo                   | LF                        | 0,00                | Transaccional                  | MBEP                      | 1,00 |
| 11                | Transaccional       | MBEP                           | 1,00                      | Transaccional       | MBEP                           | 1,25                      |      |

|    |               |      |      |               |      |      |
|----|---------------|------|------|---------------|------|------|
| 12 | Transaccional | MBEP | 0,00 | Transaccional | MBEP | 1,50 |
| 13 | Transaccional | MBEP | 0,75 | Transaccional | MBEP | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación y coevaluación de líderes

## 8.2 HABILIDADES CREATIVAS:

Para la evaluación de las habilidades creativas, fue aplicado el Test Abreviado de Creatividad de Torrance con el cual se mide fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración; los resultados obtenidos se presentan a continuación:

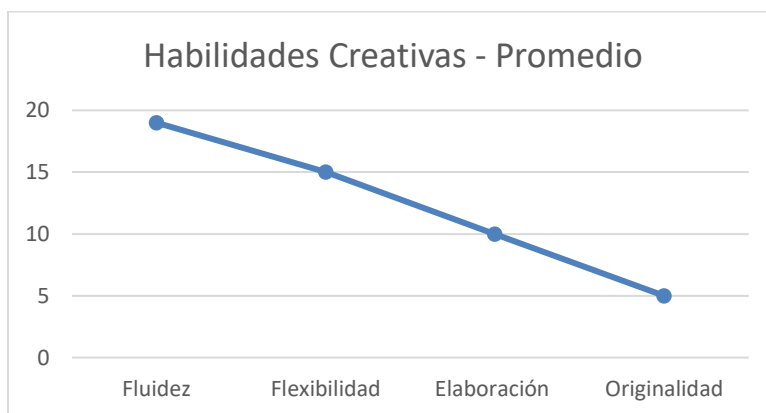
En promedio, como lo muestra la tabla 21, las habilidades creativas fortalecidas entre los líderes de la organización son, en orden descendente, la fluidez, la flexibilidad, la elaboración y la originalidad; lo que significa que, aunque los líderes poseen las habilidades para generar gran cantidad de ideas, concebirlas desde diferentes perspectivas y así mismo robustecerlas, requieren fortalecer la originalidad como habilidad para generar ideas diferentes.

Tabla 21 Resultado habilidades creativas – Promedio (Descendente)

|                                  | Fluidez | Flexibilidad | Elaboración | Originalidad |
|----------------------------------|---------|--------------|-------------|--------------|
| Habilidades Creativas - Promedio | 19      | 15           | 10          | 5            |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación a líderes

Gráfica 7 Resultado habilidades creativas – Promedio (Descendente)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación a líderes

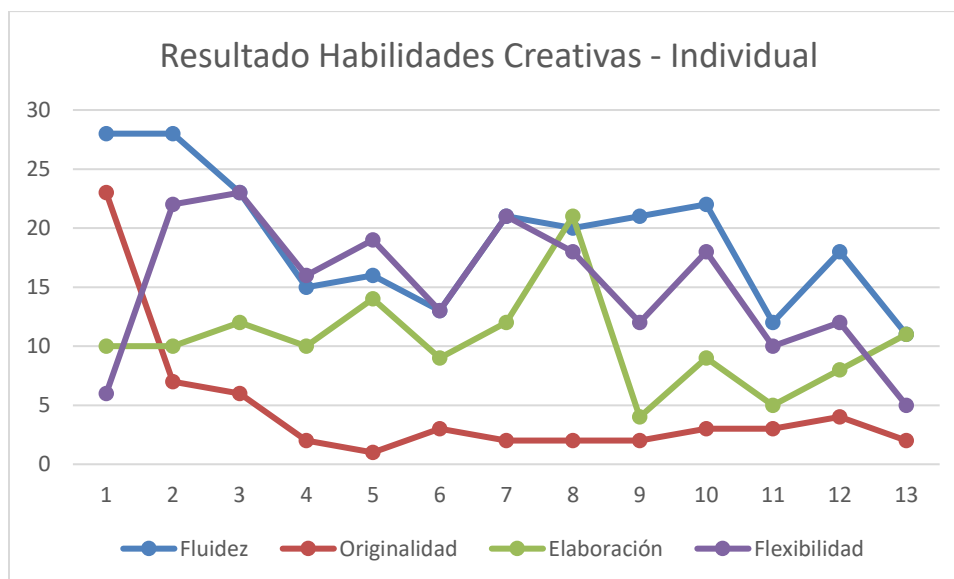
Si bien, la presente investigación agrupo los líderes de los diferentes procesos de la organización, es importante resaltar que entre ellos se distinguen cuatro niveles jerárquicos; Dirección General, Subdirecciones, Coordinaciones y Líderes Operativos, frente a lo cual se evidencia que aquellos líderes que se encuentran por debajo del promedio hallado para cada una de las habilidades se ubican en los diferentes niveles, sin observarse una concentración mayoritaria en ninguno de ellos.

Tabla 22 Resultado habilidades creativas – Individual

| Líderes/<br>Habilidades Creativas | Dirección |                |    |    |    |                |    |    |    |                    |    |    |    |
|-----------------------------------|-----------|----------------|----|----|----|----------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|
|                                   | General   | Subdirecciones |    |    |    | Coordinaciones |    |    |    | Líderes Operativos |    |    |    |
|                                   | 1         | 2              | 3  | 4  | 5  | 6              | 7  | 8  | 9  | 10                 | 11 | 12 | 13 |
| Fluidez                           | 28        | 28             | 23 | 15 | 16 | 13             | 21 | 20 | 21 | 22                 | 12 | 18 | 11 |
| Originalidad                      | 23        | 7              | 6  | 2  | 1  | 3              | 2  | 2  | 2  | 3                  | 3  | 4  | 2  |
| Elaboración                       | 10        | 10             | 12 | 10 | 14 | 9              | 12 | 21 | 4  | 9                  | 5  | 8  | 11 |
| Flexibilidad                      | 6         | 22             | 23 | 16 | 19 | 13             | 21 | 18 | 12 | 18                 | 10 | 12 | 5  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación a líderes

Gráfica 8 Resultado habilidades creativas – Individual



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la evaluación a líderes

No obstante, cabe resaltar que, de manera específica, las habilidades creativas correspondientes a la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, se encuentran mayormente

fortalecidas en los líderes pertenecientes a las subdirecciones, mientras que la habilidad de la elaboración es visiblemente más fuerte en las coordinaciones de la organización.

### 8.3 RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS HABILIDADES CREATIVAS:

A partir de la caracterización de los estilos de liderazgo (Autoevaluación vs Coevaluación) y la identificación de las habilidades creativas de los líderes de la organización, se procedió a hallar la relación existente entre ambas variables; empleando el coeficiente de correlación de Pearson se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 23 Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y Fluidez

| Habilidad Creativa | Liderazgo Transformacional |       |       |      |      | Liderazgo Transaccional |       |      | No Liderazgo |
|--------------------|----------------------------|-------|-------|------|------|-------------------------|-------|------|--------------|
|                    | Fluidez                    | II(A) | II(B) | IM   | IS   | IC                      | CR    | MBEA | MBEP         |
| 28                 | 3,54                       | 3,25  | 3,63  | 3,42 | 3,42 | 3,33                    | 2,83  | 1,17 | 1,96         |
| 28                 | 3,21                       | 3,46  | 3,83  | 3,67 | 3,46 | 3,00                    | 2,54  | 1,00 | 0,88         |
| 23                 | 3,25                       | 3,38  | 3,58  | 3,29 | 3,71 | 3,08                    | 2,88  | 0,71 | 1,58         |
| 15                 | 3,50                       | 3,83  | 3,92  | 3,13 | 3,42 | 3,75                    | 3,29  | 1,38 | 0,96         |
| 16                 | 3,29                       | 3,29  | 3,71  | 2,71 | 3,25 | 3,13                    | 2,71  | 1,00 | 1,54         |
| 13                 | 3,33                       | 3,54  | 3,83  | 3,21 | 3,00 | 2,96                    | 3,46  | 1,29 | 1,29         |
| 21                 | 2,81                       | 3,38  | 3,69  | 3,06 | 3,19 | 3,13                    | 3,25  | 1,81 | 2,44         |
| 20                 | 3,13                       | 3,25  | 3,06  | 2,69 | 2,44 | 3,00                    | 3,19  | 1,44 | 2,81         |
| 21                 | 2,88                       | 3,58  | 3,83  | 3,21 | 2,67 | 3,50                    | 3,25  | 0,96 | 1,50         |
| 22                 | 3,54                       | 3,83  | 3,88  | 3,67 | 3,79 | 3,88                    | 3,25  | 1,13 | 1,04         |
| 12                 | 3,31                       | 3,63  | 3,63  | 2,81 | 3,25 | 3,75                    | 3,56  | 1,13 | 2,06         |
| 18                 | 3,42                       | 3,46  | 3,58  | 3,33 | 3,58 | 3,54                    | 3,13  | 0,75 | 1,42         |
| 11                 | 3,25                       | 3,50  | 3,71  | 3,08 | 2,83 | 3,21                    | 3,46  | 0,38 | 1,75         |
| <i>r</i>           | -0,29                      | -0,18 | -0,03 | 0,56 | 0,29 | -0,20                   | -0,70 | 0,14 | -0,16        |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 23 se observa que, en relación a la fluidez, el estilo de liderazgo transformacional con influencia idealizada II(A) y II(B) posee una correlación negativa, significando ello que la intensificación de las conductas asociadas a este estilo de liderazgo ocasionan una reducción en la generación de ideas, y viceversa, mientras que el liderazgo transformacional con estimulación intelectual IS y consideración individual IC

genera el efecto contrario (Correlación positiva), a mayor acentuación de las conductas asociadas a este, mayor es la generación ideas; el estilo de liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM no tiene ninguna relación con la generación de ideas por parte de los líderes de la organización.

De otro lado, el estilo de liderazgo transaccional con premio contingente CR y administración por excepción activo MBEA poseen una correlación negativa, mientras que, al analizar los resultados asociados al liderazgo transaccional con administración por excepción pasivo MBEP, la correlación es positiva, señalando que el desarrollo de conductas asociadas a este influye de manera directa también en la generación de ideas.

El estilo de liderazgo laissez-faire posee una correlación negativa respecto a la capacidad para generar gran número de ideas.

Tabla 24 *Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y Originalidad*

| Habilidad Creativa | Liderazgo Transformacional |       |      |      |      | Liderazgo Transaccional |       |       | No Liderazgo |
|--------------------|----------------------------|-------|------|------|------|-------------------------|-------|-------|--------------|
| Originalidad       | II(A)                      | II(B) | IM   | IS   | IC   | CR                      | MBEA  | MBEP  | LF           |
| 6                  | 3,54                       | 3,25  | 3,63 | 3,42 | 3,42 | 3,33                    | 2,83  | 1,17  | 1,96         |
| 7                  | 3,21                       | 3,46  | 3,83 | 3,67 | 3,46 | 3,00                    | 2,54  | 1,00  | 0,88         |
| 6                  | 3,25                       | 3,38  | 3,58 | 3,29 | 3,71 | 3,08                    | 2,88  | 0,71  | 1,58         |
| 2                  | 3,50                       | 3,83  | 3,92 | 3,13 | 3,42 | 3,75                    | 3,29  | 1,38  | 0,96         |
| 1                  | 3,29                       | 3,29  | 3,71 | 2,71 | 3,25 | 3,13                    | 2,71  | 1,00  | 1,54         |
| 3                  | 3,33                       | 3,54  | 3,83 | 3,21 | 3,00 | 2,96                    | 3,46  | 1,29  | 1,29         |
| 2                  | 2,81                       | 3,38  | 3,69 | 3,06 | 3,19 | 3,13                    | 3,25  | 1,81  | 2,44         |
| 2                  | 3,13                       | 3,25  | 3,06 | 2,69 | 2,44 | 3,00                    | 3,19  | 2,75  | 2,81         |
| 2                  | 2,88                       | 3,58  | 3,83 | 3,21 | 2,67 | 3,50                    | 3,25  | 0,96  | 1,50         |
| 3                  | 3,54                       | 3,83  | 3,88 | 3,67 | 3,79 | 3,88                    | 3,25  | 1,13  | 1,04         |
| 3                  | 3,31                       | 3,63  | 3,63 | 2,81 | 3,25 | 3,75                    | 3,56  | 1,13  | 2,06         |
| 4                  | 3,42                       | 3,46  | 3,58 | 3,33 | 3,58 | 3,54                    | 3,13  | 0,75  | 1,42         |
| 2                  | 3,25                       | 3,50  | 3,71 | 3,08 | 2,83 | 3,21                    | 3,46  | 0,38  | 1,75         |
| <i>r</i>           | 0,14                       | -0,06 | 0,08 | 0,66 | 0,52 | -0,21                   | -0,51 | -0,29 | -0,39        |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 24, frente a la originalidad se observa que, el liderazgo transformacional con influencia idealizada II(A), estimulación intelectual IS y



consideración individual IC, posee una correlación positiva, es decir, que, a mayor presencia de conductas ligadas a este, mayor es la capacidad para producir ideas nuevas; por su parte, se observa que no existe relación alguna entre el liderazgo transformacional con influencia idealizada II(B) e inspiración motivacional IM.

En relación con las sub-escalas asociadas al estilo de liderazgo transaccional y laissez-faire LF se observa una correlación negativa con la habilidad para generar nuevas y diferentes ideas.

Tabla 25 Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y Elaboración

| Habilidad Creativa<br>Elaboración | Liderazgo Transformacional |       |       |       |       | Liderazgo Transaccional |       |      | No Liderazgo |
|-----------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|------|--------------|
|                                   | II(A)                      | II(B) | IM    | IS    | IC    | CR                      | MBEA  | MBEP | LF           |
| 10                                | 3,54                       | 3,25  | 3,63  | 3,42  | 3,42  | 3,33                    | 2,83  | 1,17 | 1,96         |
| 10                                | 3,21                       | 3,46  | 3,83  | 3,67  | 3,46  | 3,00                    | 2,54  | 1,00 | 0,88         |
| 12                                | 3,25                       | 3,38  | 3,58  | 3,29  | 3,71  | 3,08                    | 2,88  | 0,71 | 1,58         |
| 10                                | 3,50                       | 3,83  | 3,92  | 3,13  | 3,42  | 3,75                    | 3,29  | 1,38 | 0,96         |
| 14                                | 3,29                       | 3,29  | 3,71  | 2,71  | 3,25  | 3,13                    | 2,71  | 1,00 | 1,54         |
| 9                                 | 3,33                       | 3,54  | 3,83  | 3,21  | 3,00  | 2,96                    | 3,46  | 1,29 | 1,29         |
| 12                                | 2,81                       | 3,38  | 3,69  | 3,06  | 3,19  | 3,13                    | 3,25  | 1,81 | 2,44         |
| 21                                | 3,13                       | 3,25  | 3,06  | 2,69  | 2,44  | 3,00                    | 3,19  | 1,44 | 2,81         |
| 4                                 | 2,88                       | 3,58  | 3,83  | 3,21  | 2,67  | 3,50                    | 3,25  | 0,96 | 1,50         |
| 9                                 | 3,54                       | 3,83  | 3,88  | 3,67  | 3,79  | 3,88                    | 3,25  | 1,13 | 1,04         |
| 5                                 | 3,31                       | 3,63  | 3,63  | 2,81  | 3,25  | 3,75                    | 3,56  | 1,13 | 2,06         |
| 8                                 | 3,42                       | 3,46  | 3,58  | 3,33  | 3,58  | 3,54                    | 3,13  | 0,75 | 1,42         |
| 11                                | 3,25                       | 3,50  | 3,71  | 3,08  | 2,83  | 3,21                    | 3,46  | 0,38 | 1,75         |
| <i>r</i>                          | -0,08                      | -0,62 | -0,70 | -0,42 | -0,29 | -0,57                   | -0,30 | 0,25 | 0,51         |

Fuente: Elaboración propia

Frente a la elaboración, se observa que a excepción del liderazgo transformacional con influencia idealizada II(A) el cual no tiene ninguna relación con la capacidad para embellecer las ideas, las demás sub-escalas del liderazgo transformacional poseen una correlación negativa, al igual que el liderazgo transaccional con premio contingente CR y con administración por excepción activo MBEA.

Por su parte, el liderazgo transaccional con administración por excepción pasivo

MBEP y el liderazgo laissez faire LF poseen una correlación positiva con relación a la capacidad que tienen los líderes para robustecer las ideas a partir de los detalles.

Tabla 26 *Correlación entre Liderazgo Transformacional, Transaccional, no Liderazgo y Flexibilidad*

| Habilidad Creativa | Liderazgo Transformacional |       |       |      |      | Liderazgo Transaccional |       |      | No Liderazgo |
|--------------------|----------------------------|-------|-------|------|------|-------------------------|-------|------|--------------|
|                    | II(A)                      | II(B) | IM    | IS   | IC   | CR                      | MBEA  | MBEP | LF           |
| 23                 | 3,54                       | 3,25  | 3,63  | 3,42 | 3,42 | 3,33                    | 2,83  | 1,17 | 1,96         |
| 22                 | 3,21                       | 3,46  | 3,83  | 3,67 | 3,46 | 3,00                    | 2,54  | 1,00 | 0,88         |
| 23                 | 3,25                       | 3,38  | 3,58  | 3,29 | 3,71 | 3,08                    | 2,88  | 0,71 | 1,58         |
| 16                 | 3,50                       | 3,83  | 3,92  | 3,13 | 3,42 | 3,75                    | 3,29  | 1,38 | 0,96         |
| 19                 | 3,29                       | 3,29  | 3,71  | 2,71 | 3,25 | 3,13                    | 2,71  | 1,00 | 1,54         |
| 13                 | 3,33                       | 3,54  | 3,83  | 3,21 | 3,00 | 2,96                    | 3,46  | 1,29 | 1,29         |
| 21                 | 2,81                       | 3,38  | 3,69  | 3,06 | 3,19 | 3,13                    | 3,25  | 1,81 | 2,44         |
| 18                 | 3,13                       | 3,25  | 3,06  | 2,69 | 2,44 | 3,00                    | 3,19  | 1,44 | 2,81         |
| 12                 | 2,88                       | 3,58  | 3,83  | 3,21 | 2,67 | 3,50                    | 3,25  | 0,96 | 1,50         |
| 18                 | 3,54                       | 3,83  | 3,88  | 3,67 | 3,79 | 3,88                    | 3,25  | 1,13 | 1,04         |
| 10                 | 3,31                       | 3,63  | 3,63  | 2,81 | 3,25 | 3,75                    | 3,56  | 1,13 | 2,06         |
| 12                 | 3,42                       | 3,46  | 3,58  | 3,33 | 3,58 | 3,54                    | 3,13  | 0,75 | 1,42         |
| 5                  | 3,25                       | 3,50  | 3,71  | 3,08 | 2,83 | 3,21                    | 3,46  | 0,38 | 1,75         |
| <i>r</i>           | -0,14                      | -0,29 | -0,08 | 0,21 | 0,39 | -0,33                   | -0,71 | 0,43 | -0,04        |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al analizar los resultados asociados a la flexibilidad, se encuentra que, el estilo de liderazgo transformacional con influencia idealizada II(A) y II(B) posee una correlación negativa, significando ello que el aumento de conductas asociadas a este estilo de liderazgo generan un impacto negativo en la capacidad para generar ideas vistas desde diversas perspectivas, y viceversa, mientras que el liderazgo transformacional con estimulación intelectual IS y consideración individual IC genera el efecto contrario (Correlación positiva), a mayor acentuación de las conductas asociadas a este, mayor es la capacidad para generar ideas pertenecientes a diversas categorías; el estilo de liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM no tiene ninguna relación con la flexibilidad de los líderes de la organización.

De otro lado, el estilo de liderazgo transaccional con premio contingente CR y administración por excepción activo MBEA posee una correlación negativa, mientras que, al analizar los resultados asociados al liderazgo transaccional con administración por excepción pasivo, la correlación es positiva, señalando que el desarrollo de conductas asociadas a este influye de manera directa también en dicha habilidad.

El estilo de liderazgo laissez-faire no tiene ninguna relación con la habilidad creativa de la flexibilidad.

Para concluir, en la tabla 27, se presenta el resumen de las correlaciones entre las diferentes sub-escalas (Conductas) asociadas a los estilos de liderazgo (Transformacional, transaccional y no liderazgo) y las habilidades creativas (Fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad):

Tabla 27 Resumen de correlaciones entre estilos de liderazgo y habilidades creativas

| Habilidades Creativas | Liderazgo Transformacional |                 |                 |                   |                   | Liderazgo Transaccional |                   |                   | No Liderazgo      |
|-----------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                       | II(A)                      | II(B)           | IM              | IS                | IC                | CR                      | MBEA              | MBEP              | LF                |
| Fluidez               | Negativa Débil             | Negativa Débil  | Inexistente     | Positiva Fuerte   | Positiva Débil    | Negativa Débil          | Negativa Fuerte   | Positiva Débil    | Negativa Débil    |
| Originalidad          | Positiva Débil             | Inexistente     | Inexistente     | Positiva Fuerte   | Positiva Fuerte   | Negativa Débil          | Negativa Fuerte   | Negativa Débil    | Negativa Moderada |
| Elaboración           | Inexistente                | Negativa Fuerte | Negativa Fuerte | Negativa Moderada | Negativa Débil    | Negativa Fuerte         | Negativa Débil    | Positiva Débil    | Positiva Fuerte   |
| Flexibilidad          | Negativa Débil             | Negativa Débil  | Inexistente     | Positiva Débil    | Positiva Moderada | Negativa Moderada       | Negativa Perfecta | Positiva Moderada | Inexistente       |

Fuente: Elaboración propia

Así, dando respuesta a la pregunta de investigación, en la tabla 28 se presentan las correlaciones halladas entre los estilos de liderazgo predominantes y las habilidades creativas de los líderes del Consorcio Servicios de Transito de Manizales:

Tabla 28 *Relación entre estilos de liderazgo predominantes y habilidades creativas*

| Habilidades Creativas | Liderazgo Transformacional |                 |          | Liderazgo Transaccional |
|-----------------------|----------------------------|-----------------|----------|-------------------------|
|                       | II(B)                      | IM              | IC       | CR                      |
| Fluidez               | Negativa                   | Inexistente     | Positiva | Negativa                |
|                       | Débil                      |                 | Débil    |                         |
| Originalidad          | Inexistente                | Inexistente     | Positiva | Negativa                |
|                       |                            |                 | Fuerte   | Débil                   |
| Elaboración           | Negativa                   | Negativa Fuerte | Negativa | Negativa                |
|                       | Fuerte                     |                 | Débil    | Fuerte                  |
| Flexibilidad          | Negativa                   | Inexistente     | Positiva | Negativa                |
|                       | Débil                      |                 | Moderada | Moderada                |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la autoevaluación y coevaluación de líderes.

## **9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El Consorcio Servicios de Transito de Manizales implementó su Sistema de Gestión de Innovación en el año 2013, y desde entonces ha logrado consolidar un banco de ideas significativo, donde alrededor del 50% de ellas han sido generadas por líderes los diversos procesos de la organización.

Así, la identificación de los estilos de liderazgo en la organización muestra una coincidencia entre la mirada de los líderes y sus seguidores, encontrándose que, de manera general el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo transformacional con inspiración motivacional, sin evidenciar, además, diferencias significativas con otros estilos de liderazgo, que como lo afirma Goleman (2005) los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo, dado que, consideran el impacto que tienen sobre los otros y ajustan con facilidad su estilo para obtener los mejores resultados.

Respecto a las variables de resultado asociadas al esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción relacionadas con el estilo de liderazgo predominante (Transformacional), se halla una calificación importante sin variaciones significativas entre ellas, infiriendo que los líderes de la organización consideran que satisfacen las necesidades de los individuos en relación con las condiciones laborales, tratan de lograr que los colaboradores realicen esfuerzos adicionales o extras y trabajan con las demás personas de la organización de una manera satisfactoria (López, et al., 2011), lo cual es un importante referente frente al efecto que estos líderes están generando en sus seguidores, y que de manera indirecta impacta además, en los indicadores de la organización.

Así mismo, se encuentra coherencia al analizar los estilos de liderazgo menos frecuentes, encontrando entre ellos el liderazgo laissez-faire y el liderazgo transaccional por excepción pasivo, evidenciando que, particularmente, el líder por excepción tiende hacia el laissez-faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención (Torres y Riaga, 2006, p. 121).

Por su parte, la caracterización de las habilidades creativas muestra que la fluidez, la elaboración y la flexibilidad son las habilidades visiblemente fortalecidas entre los líderes de la organización, retomando los conceptos propuestos por Santaella (2006) al concebirlas como capacidades para producir ideas en cantidad, formalizar, planear, desarrollar y

ejecutar proyectos, y organizar hechos dentro de diversas y amplias categorías, respectivamente, en concordancia con Torrance (Como se citó en Oliveira et al., 2009) fluidez (cantidad de ideas), flexibilidad (producción de ideas diferentes entre sí) y elaboración (enriquecimiento de ideas) (p.564).

Pese a que, entre los líderes se distinguen cuatro niveles jerárquicos; Dirección General, Subdirecciones, Coordinaciones y Líderes Operativos, se evidencia que aquellos líderes por debajo del promedio resultante para cada una de las habilidades se ubican en los diferentes niveles, sin observarse una concentración mayoritaria en ninguno de ellos, resaltando además que la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, se encuentran mayormente fortalecidas en los líderes pertenecientes a las subdirecciones, mientras que la habilidad de la elaboración es visiblemente más fuerte en las coordinaciones de la organización, demostrando que las habilidades creativas son capacidades desarrollables que no dependen del nivel organizacional o área funcional (...), pero que el nivel educativo es un camino para el desarrollo de estas capacidades (Montoya Arias *et al.*, 2010), destacando que los líderes pertenecientes, por ejemplo, a las subdirecciones, cuentan con un nivel educativo de posgrado, mientras que los líderes pertenecientes a las coordinaciones se ubican el 50% en el nivel tecnológico, el 33% en el nivel profesional y el 17% en el nivel técnico.

Por último, y de manera particular, al relacionar las habilidades creativas con el estilo de liderazgo predominante en los líderes de la organización (Liderazgo transformacional con inspiración motivacional) se evidencia que este no posee relación alguna con la fluidez, originalidad y flexibilidad, mientras que con la elaboración mantiene una correlación negativa, es decir, que mientras aumentan las conductas asociadas a este tipo de liderazgo, menor es el robustecimiento de las ideas generadas, lo cual contradice la posición de Pons y Ramos (2012) al afirmar que el estilo inspiracional, dirigido a que los colaboradores asuman y cumplan la misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente para defender las nuevas ideas y se consigan los apoyos necesarios para su desarrollo.

## 10 CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo predominante entre los líderes del Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales es el liderazgo transformacional con inspiración motivacional. Estos líderes animan a sus seguidores a imaginar estados futuros atractivos para que aprendan a imaginarlos por sí mismos, crean expectativas claras que sus seguidores desean lograr, así como también demuestran compromiso con las metas y la visión compartidas (López, et al., 2011), siendo esto correspondiente con la búsqueda de la excelencia, el compromiso de los líderes y la visión de la organización de ser en el 2022 un consorcio líder en la operación de servicios de tránsito en Colombia.

La caracterización de las habilidades creativas muestra que la fluidez, la flexibilidad y la elaboración son las habilidades visiblemente fortalecidas entre los líderes, manteniendo concordancia con el volumen del banco de ideas consolidado por la organización desde la puesta en marcha de su Sistema de Gestión de Innovación, los diferentes focos orientadores para la generación de ellas, asociados a los objetivos dispuestos a través del Direccionamiento Estratégico, y la disposición de los líderes hacia la implementación de las ideas que den respuesta a las necesidades específicas de la organización.

Frente a la relación entre los estilos de liderazgo predominantes y las habilidades creativas, es importante precisar que si bien, el 77% de los líderes de procesos del Consorcio Servicios de Tránsito de Manizales poseen un estilo de liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM, dentro del 23% restante se observa, liderazgo transformacional con consideración individual IC e influencia idealizada II(B), y, además, liderazgo transaccional con premio contingente, de donde se infiere que:

- El liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM no influye en el desarrollo de habilidades creativas como la fluidez, la originalidad y la flexibilidad, es decir, que, aunque estos líderes tienen la habilidad de motivar a sus seguidores para lograr los objetivos y la visión de la organización, esto no influye en la cantidad, novedad y variedad entre sí de las ideas que genera.

De otro lado, el liderazgo transformacional con inspiración motivacional IM influye de manera negativa en el desarrollo de la elaboración como habilidad creativa, es decir, que, a mayores conductas asociadas a este estilo de liderazgo, menor es el

nivel de detalle y robustecimiento de sus ideas, y viceversa.

- El liderazgo transformacional con influencia idealizada II(B) no influye en el desarrollo de la originalidad, es decir, que, aunque por su conducta, estos líderes sean percibidos por sus seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad (Torres y Riaga, 2006, p. 121), esto no se relaciona con la novedad de las ideas que genera.

Mientras que, frente a la fluidez, elaboración y flexibilidad, influye de manera negativa, es decir que, a medida que aumentan las conductas asociadas a este estilo de liderazgo, menor es la cantidad, nivel de detalle y variedad entre sí, de las ideas generadas por estos líderes, y viceversa.

- El liderazgo transformacional con consideración individual influye de manera positiva en el desarrollo de habilidades creativas tales como, la fluidez, la originalidad y la flexibilidad, es decir que la empatía que caracteriza a este tipo de líderes, influye de manera directa, en su capacidad para generar gran cantidad de ideas, y en la novedad y diversidad entre las ideas generadas.

Mientras que, respecto a la elaboración, las conductas características de este tipo de líderes, influyen de manera negativa con la habilidad creativa de la elaboración, es decir que, mientras están aumentando, el nivel de detalle de las ideas generadas es menor, y viceversa.

El liderazgo transaccional con premio contingente, influye de manera negativa en el desarrollo de todas las habilidades creativas aquí evaluadas (Fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración), es decir, que si bien, este líder establece objetivos claros y recompensas variadas, ello no se relaciona con la cantidad, novedad, detalle y variedad entre sí de las ideas generadas, y viceversa.

Finalmente, respecto a las hipótesis H planteadas, se concluye que: Las relaciones establecidas previamente permiten inferir que los estilos de liderazgo influyen de manera parcial en el desarrollo de habilidades creativas; no obstante, la cercanía entre los diferentes estilos de liderazgo de los líderes de Stm, podría suponer un motivante para que en la Organización se lleven a cabo procesos creativos que posteriormente se convierten en innovaciones de gran impacto para sí misma.



## 11 RECOMENDACIONES

- A la Universidad, promover la articulación público - privada con empresas y entidades públicas de la región, con el objetivo de que los procesos de investigación desarrollados por los estudiantes den respuesta a necesidades reales del entorno, y así mismo, obtener el máximo potencial de los conocimientos adquiridos en la Universidad.
- A la Maestría, facilitar espacios que le permitan a los estudiantes adquirir un aprendizaje de manera más experiencial, mediante los cuales se logre reconocer el valor de la creatividad y la innovación en las organizaciones, y comprender el rol que como graduados de este programa desempeñamos en las mismas.  
De igual forma, contemplar dentro del plan de estudios un módulo orientado a la comprensión de la dinámica de las organizaciones públicas y como la creatividad y la innovación puede incorporarse en su ADN, a pesar de la burocracia que caracteriza estas instituciones y sin transgredir la normatividad aplicable.
- Al Consorcio Servicios de Transito de Manizales, considerar para la conformación de sus equipos de trabajo, la caracterización tanto de los estilos de liderazgo como de las habilidades creativas realizadas.  
Así mismo, se recomienda mantener el entrenamiento creativo a los colaboradores, así como la definición de un plan de acción que permita desarrollar los estilos de liderazgo más favorables para la organización.
- Para futuras investigaciones relacionadas con esta misma temática, se recomienda que sea incorporado, además, un análisis en torno a los roles de Belbin, en línea con la recomendación realizada a la organización en cuanto a la conformación de equipos de trabajo más productivos y alineados con los objetivos organizacionales; así mismo, realizar el análisis de los estilos de liderazgo identificados vs las habilidades que desarrollan los seguidores de estos líderes.

## 12 REFERENCIAS

Agencia EFE (Sin fecha). Comunicados. Recuperado de:

[https://www.efe.com/efe/america/comunicados/la-nueva-encuesta-de-liderazgo-mundial-y-po-determina-que-mayoria-los-jovenes-lideres-empresariales-cree-negocios-son-una-fuerza-para/20004010-MULTIMEDIAE\\_3877814](https://www.efe.com/efe/america/comunicados/la-nueva-encuesta-de-liderazgo-mundial-y-po-determina-que-mayoria-los-jovenes-lideres-empresariales-cree-negocios-son-una-fuerza-para/20004010-MULTIMEDIAE_3877814)

Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Recuperado de:

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos. info*, (41), 123-140.

<https://dx.doi.org/10.7764/cdi.41.1133>

Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).

<https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>

Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 53-60. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788006/511653788006.pdf>

Fernández, M. C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

Fontalvo, S. M. I. (2017). Habilidades del liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. *Revista Academia y Virtualidad*, 10(1), 1. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5845807>

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11, 109-122. Recuperado de: [https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo\\_que\\_obtiene\\_resultados.pdf](https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2020/11/Liderazgo_que_obtiene_resultados.pdf)

Harrington, H. J., Hoffherr, G. D., y Reid, R. P. (2000). *Herramientas para la creatividad: cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones*. McGraw

Hill

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2022). (CCA) Centros Comunitarios de Aprendizaje - (CVA) Centro Virtual de Aprendizaje. Recuperado de: [http://www.cca.org.mx/cca/cursos/estadistica/html/m14/coef\\_pearson.htm](http://www.cca.org.mx/cca/cursos/estadistica/html/m14/coef_pearson.htm)

Landau, E., y Gancho, C. (1987). *El vivir creativo, teoría y práctica de la creatividad*. Barcelona: Herder

López, M., [Gaviria, A.](#), [Zuluaga F.](#), y Joves, M. (2011). *Caracterización de la Creatividad Organizacional en la Gobernación de Caldas* (Tesis de Maestría). Recuperado de: [https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/164/1/Caracterizaci%c3%b3n\\_creatividad\\_organizacional\\_gobernaci%c3%b3n\\_Caldas.pdf](https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/164/1/Caracterizaci%c3%b3n_creatividad_organizacional_gobernaci%c3%b3n_Caldas.pdf)

Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. 4ta. *México: Cengage Learning*. Recuperado de: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)

Montes, C., y Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos. info*, (39), 113-131. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.39.1039>

Montoya Arias, J. A., Calderón Uribe, F., y Mesa Mesa, C. E. (2010). *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de CFC y ASA A la luz de las características establecidas para sus cargos* (Tesis de Maestría). Recuperado de: [https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/147/1/Arquetipos\\_habilidades\\_creativas\\_empleados\\_C.F.C.\\_A.S.A.\\_luz\\_caracter%c3%adsticas\\_establecidas\\_cargos.pdf](https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/147/1/Arquetipos_habilidades_creativas_empleados_C.F.C._A.S.A._luz_caracter%c3%adsticas_establecidas_cargos.pdf)

Oliveira, E., Almeida, L., Ferrándiz, C., Ferrando, M., Sainz, M., y Prieto, M. D. (2009). Tests de pensamiento creativo de Torrance (TTCT): elementos para la validez de constructo en adolescentes portugueses. *Psicothema*, 21(4), 562-567. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895010.pdf>

- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=8B271BFA5AF4F237594C8F56A68D804905B8ED7C24A429D9F686D04BC15BC99C90818A76407E6819226BBF06DBA7D714&originRegion=us-east-1&originCreation=20211021173405>
- Pacsi Choque, A. Y., Mejía, W. E., Pérez Vásquez, A., & Cruz Machaca, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>
- Pérez, F. J. P., Santa Cruz, F. G., y López-Guzmán, T. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de Estudios Regionales*, (102), 65-89. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/755/75539637002.pdf>
- Pons Verdú, F. J., y Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#trabajo-decente-crecimiento-economico>
- Quintero, P. F., Granada, K., Álvarez, C. T., y Calderón, G. (2011). El director como líder creativo. *AD-minister*, (19), 67-81. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327250004.pdf>
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 187-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2511775>

- Santaella, M. (2006). La evaluación de la creatividad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(2), 89-106. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/410/41070207.pdf>
- Serrano, M. T. E. (2004). Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones.  
Recuperado de: <https://ru.tic.unam.mx/handle/123456789/693>
- Solys, G. A. P., Morales, M. B., & Medina, W. M. G. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *revistapuce*. Recuperado de:  
<http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45/200>
- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. Recuperado de:  
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588/3539>
- YPO (2019). Sobre YPO. Recuperado de <https://www.ypo.org/about-ypo/>
-

### 13 ANEXOS

Anexo I Encuesta sobre Estilos de Liderazgo

**Nombre:**

**Edad:**

**Nivel de educación:**

**Profesión:**

**Sexo:**

**Área de la empresa en la cual trabaja (Administrativa/Operativa):**

**Cargo:**

**Tiempo en la organización:**

Favor calificar de 0 a 4, siendo 0 (mínimo) y 4 (máximo):

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1  | Proporciono apoyo a otros colaboradores a cambio de sus esfuerzos.   |  |
| 2  | Reexamino las consideraciones críticas sobre una situación determinada para asegurarme de su pertinencia.      |  |
| 3  | No interfiere hasta que los problemas se tornan serios.  |  |
| 4  | Enfoco mi atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas.                |  |
| 5  | Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.  |  |
| 6  | Hablo acerca de mis valores y creencias más importantes.   |  |
| 7  | Me ausento solamente cuando es necesario.  |  |
| 8  | Busco perspectivas opuestas al solucionar problemas.   |  |
| 9  | Hablo con optimismo acerca del futuro.   |  |
| 10 | Infundo orgullo en mis compañeros por estar asociados conmigo.   |  |
| 11 | Me refiero en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño. |  |
| 12 | Espero a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.  |  |
| 13 | Hablo con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr.  |  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 14 | Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de los propósitos.                                |  |
| 15 | Propicio ambientes de APRENDIZAJE.   |  |
| 16 | Dejo en claro lo que se puede esperar recibir cuando se logran las metas de desempeño.                 |  |
| 17 | Demuestro que soy un fiel creyente de que "si no está quebrado, no lo arregle".                        |  |
| 18 | Abandono mis intereses personales por el bien del grupo.   |  |
| 19 | Trato a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.                 |  |
| 20 | Demuestro que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas.                      |  |
| 21 | Actúo de tal manera que hago que los demás tengan respeto por mí.                                      |  |
| 22 | Me concentro plenamente en tratar errores, quejas y fallas.  |  |
| 23 | Considero las consecuencias de las decisiones morales y éticas.  |  |
| 24 | Tengo en cuenta todos mis errores.   |  |
| 25 | Demuestro un sentido de poder y confianza.   |  |
| 26 | Expreso clara y convincentemente mi visión de futuro.  |  |
| 27 | Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de normas.  |  |
| 28 | Evito tomar decisiones.  |  |
| 29 | Considero a cada individuo como persona que tiene sus propias necesidades, habilidades y aspiraciones. |  |
| 30 | Hago que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos.  |  |
| 31 | Ayudo a que los demás desarrollen sus fortalezas.  |  |
| 32 | Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas.                                       |  |
| 33 | Tardo en responder a preguntas urgentes.   |  |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 34 | Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo para lograr una misión.      |  |
| 35 | Expreso satisfacción cuando los demás logran metas u objetivos.                    |  |
| 36 | Expreso confianza en que las metas serán logradas.                                 |  |
| 37 | Soy eficaz en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo. |  |
| 38 | Utilizo métodos satisfactorios de liderazgo.                                       |  |
| 39 | Hago que los demás hagan más de lo que se espera que hagan.                        |  |
| 40 | Soy eficiente para representar a mi grupo delante de las autoridades más altas.    |  |
| 41 | Trabajo con los demás de manera satisfactoria.                                     |  |
| 42 | Elevo los deseos de los demás de tener éxito.                                      |  |
| 43 | Soy eficiente en lograr los objetivos organizacionales.                            |  |
| 44 | Motivo el interés de las personas para trabajar con mayor ESFUERZO.                |  |
| 45 | Encabezo un grupo eficiente.   |  |



*Anexo 2* Test Abreviado de Creatividad De Torrance

**Nombre:**

**Edad:**

**Nivel de educación:**

**Profesión:**

**Sexo:**

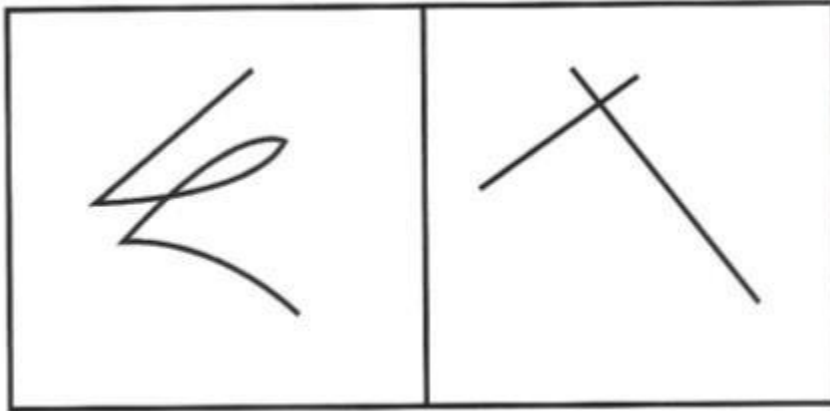
**Área de la empresa en la cual trabaja (Administrativa/Operativa):**

**Cargo:**



## Actividad 2

Use las figuras incompletas de la parte inferior para crear algunos dibujos. Trate que sus dibujos sean inusuales. Sus dibujos deben comunicar una historia tan interesante y completa como sea posible. Asigne un nombre a cada dibujo.



### Actividad 3

Dibuje tantos objetos o dibujos como pueda usando los triángulos mostrados, así como lo hizo con las figuras incompletas, asigne títulos a sus dibujos.

