

**RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA ESPERANZA.
ESTUDIO DE 100 LÍDERES EMPRESARIALES CHILENOS**

**RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND HOPE. STUDY OF 100
CHILEAN BUSINESS LEADERS**

Acosta-Prado, Julio César
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia
Bogotá, D.C. Colombia
julioc.acosta@uexternado.edu.co

Zárate Torres, Rodrigo Arturo
Facultad de Postgrados
Universidad EAN
Bogotá D.C. Colombia
razarate@ean.edu.co

Garzón Castrillon, Manuel Alfonso
Universidad EAN
Bogotá, D.C., Colombia
mgarzon2.d@ean.edu.co

Fecha de Recepción: 10/07/2014 - Fecha de Aprobación: 09/09/2014

RESUMEN

La relación entre esperanza y liderazgo transformacional ha sido poco explorada y los pocos estudios existentes en este tema se han realizado en los Estados Unidos. El presente estudio muestra la relación existente entre las prácticas de liderazgo transformacional y los componentes de la esperanza. Para el efecto se recolectó una muestra de 100 líderes empresariales chilenos aplicando el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y la escala de esperanza diseñada por Snyder (1991). Los resultados sugieren que no existe una relación directa entre la esperanza y las prácticas de liderazgo. Sin embargo, si tienen relación al ser contrastados con las variables demográficas: nivel de educación, tiempo en el cargo actual, empleados directos a cargo y experiencia en manejo de personal.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Transformacional; Esperanza; Metas; Motivación al Logro.

ABSTRACT

The relationship between hope and transformational leadership has been little explored and the few existing studies on this topic have been conducted in the United States. The present study shows the relationship between transformational leadership practices and components of hope. For this purpose a sample was collected from 100 business leaders Chilean inventory practices applying leadership Kouzes and Posner (1997) and the scale of hope designed by Snyder (1991). The results suggest that there is a direct relationship

between hope and leadership practices. However, if it relates to be contrasted with demographic variables: education level, current time in office, by direct employees and personnel management experience.

KEYWORDS: Transformational Leadership; Hopes; Goals; Achievement Motivation.

INTRODUCCIÓN

La relación entre esperanza y liderazgo transformacional ha sido poco estudiada a nivel mundial y mucho menos en Latinoamérica. Recientemente la teoría de la esperanza ha sido aplicada a conceptos de liderazgo organizacional (Helland y Winston, 2005); Shorey y Snyder (2004) presentaron el concepto de esperanza como un proceso común en liderazgo y ahora este concepto de esperanza se incluye en los conceptos y modelos emergentes de liderazgo (Helland y Winston, 2005). Esta investigación reporta los hallazgos de un estudio realizado en Chile a partir de 100 encuestas donde se relacionan la esperanza (Snyder, 1991) y las prácticas de liderazgo (Kouzes y Posner, 1997).

Los hallazgos comprueban que no existe una relación positiva directa entre liderazgo transformacional y la esperanza, aunque ambas variables fueron validadas de forma independiente. Adicionalmente, se comprueba que aquellos líderes que desarrollan su esperanza son más efectivos y eficaces.

A partir de los resultados también se comprueba que las variables demográficas: nivel de educación, tiempo en el cargo actual, empleados directos a cargo y experiencia en manejo de personal, tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo del liderazgo transformacional y los componentes de la esperanza.

Por último, se presentan las contribuciones de la investigación a diferentes campos de la Administración de Empresas, a aquellas ciencias relacionadas y, específicamente, al campo del liderazgo transformacional y la esperanza.

DESARROLLO

Fundamento Teórico - Liderazgo

Con relación al paradigma dominante en el estudio del liderazgo, este ha evolucionado desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle, 199 & Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), el modelo de

liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969), entre otros que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

La literatura no presenta una definición única de liderazgo, Yukl (2002) menciona que los investigadores usualmente definen liderazgo desde su propia perspectiva y de acuerdo a los temas que más les interesan o conciernen a ellos. Stogdill (1974) por su parte, menciona que existen tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han tratado de definir este concepto.

En la academia se ha estudiado y analizado el liderazgo desde diferentes puntos de vista. Tradicionalmente existen dos perspectivas que definen este concepto, la primera de ellas estudia al liderazgo como una posición de jerarquía dentro de una organización, y la otra analiza al liderazgo como un proceso de influencia social (Helland y Winston, 2005; Yukl, 2002).

Cada una de las perspectivas anteriores analizadas, propone funciones, roles y actividades que deben desarrollar los líderes y que dan vía a cuatro aproximaciones o teorías de liderazgo: rasgos, conductista, contingencia y transformacional (Doyle y Smith, 2001; Yukl, 2002). La gran mayoría de los estudios concernientes al liderazgo se centran en el líder (Helland y Winston, 2005) y para efectos del presente estudio, se analiza al líder dentro de las organizaciones y se parte de la premisa de que el liderazgo puede y hace la diferencia en cada aspecto de las organizaciones (Hickman, 1998 - 3), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962), hacia modelos situacionales tales como la teoría del intercambio líder seguidor (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), el modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969), entre otros que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

Liderazgo Transformacional

Han pasado casi cuatro décadas desde que Burns (1978) publicara su influyente trabajo en el que introdujo los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo.

El liderazgo transformacional se define generalmente como una teoría del poder, es la influencia con la que el líder actúa de manera mutua con sus seguidores, apelando a sus mayores necesidades, e inspirando y motivando para avanzar hacia un propósito particular, Bensimon, Neumann, y Birnbaum (1989); Rost, (1991). Un líder transformacional asiste a las necesidades individuales de los seguidores y ofrece la inspiración para alcanzar el

crecimiento de una organización y de sus componentes; proceso en el cual proporciona sentido a su trabajo en lugar de una recompensa. La intención de comprender entonces la relación entre el poder y la jerarquía dando énfasis colectivo, se convierte en el tema de investigación de aquellos que profundizan en una teoría en torno al liderazgo transformacional. En este proceso se observa un cambio en el comportamiento del líder y sus seguidores ya que los primeros intercambian recompensas o administran castigos para guiar seguidores en los procesos organizacionales.

La base del presente estudio es la teoría transformacional de liderazgo, la cual de acuerdo a Northouse (2001) fue descrita por Downton en 1973, pero ampliada y académicamente definida por James McGregor Burns en 1978. Burns (1978) define dos tipos de liderazgo, transformacional y transaccional. Estos dos tipos de liderazgo fueron definidos a partir del comportamiento que los líderes usan o expresan para influenciar a sus seguidores y de los efectos de los líderes en los seguidores (Yukl, 2002). Por su parte Rost (1991) señala, el liderazgo transformacional actúa como un puente entre los viejos y nuevos puntos de vista de liderazgo. El liderazgo transformacional comienza a conceptualizar al liderazgo como un proceso, haciendo hincapié en la interacción entre líderes y seguidores. Al distinguir entre líderes y seguidores, sin embargo, el enfoque sigue siendo jerárquico, cuando el foco de la investigación tiende a estar en la identificación de las características o cualidades del líder como fuente de inspiración, confianza, pasión y compromiso.

Mientras que el liderazgo transaccional basa su influencia en el contrato o transacción definida con sus seguidores (Zárate y Matviuk, 2011), el líder transformacional basa su influencia en el carisma y la inspiración, logrando así admiración, lealtad, respeto y compromiso más allá del esperado de cada uno de sus seguidores (Yukl, 2002).

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo deseado en las organizaciones por los resultados que alcanza y el clima organizacional que genera, por lo que se hace necesario poder medirlo. Para esto, Bass y Riggio (2006) mencionan que el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) desarrollado por Kouzes y Posner (1997) es un instrumento que mide el comportamiento de los líderes transformacionales y que es usado para desarrollar programas de liderazgo al interior de las organizaciones. Tanto el concepto de liderazgo como los comportamientos asociados a este, definidos por Kouzes y Posner son los utilizados como fundamento para la presente investigación.

Otros autores como Palomo, (2007) consideran que el liderazgo transformacional se entiende mejor cuando se compara con el liderazgo transaccional. Ambas modalidades son únicas, pero no son procesos mutuamente excluyentes. Un mismo líder puede recurrir a ambas en distintos momentos y en diferentes situaciones lo anterior se refuerza por Avolio, Bass y Jung (1999), en otro estudio, quienes hallaron correlaciones positivas en

clasificaciones entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que los lleva a aseverar que el mejor de los líderes se muestra típicamente tanto transformacional y como transaccional, que no es un tema menor pues en los últimos 30 años, ambos constructos han generado y acumulado un substancial cuerpo de investigaciones Judge, & Piccolo (2004), siendo el estilo transformacional uno de los que más apoyo empírico ha recibido Judge, & Bono (2000), que además de influenciar la literatura existente sobre liderazgo Parry & Sinha (2005), han encontrado que éste es un fuerte predictor de índices de rendimiento tanto individual como organizacional.

Por otra parte, se han realizado diversas investigaciones para observar la relación que se da entre estos conceptos y variables e indicadores organizacionales. Por ejemplo, se han examinado y establecido los efectos positivos de la estrategia transformacional y transaccional sobre variables como: satisfacción laboral del seguidor y satisfacción con el líder Heinitz (2006); también se ha analizado la influencia que tienen sobre clima laboral Berson & Linton, (2005) y la productividad por Chen (2004), entre otros. Por tanto, se podría establecer que la estrategia transformacional y transaccional son las que actualmente dominan la investigación sobre liderazgo.

La gama completa de liderazgo desarrollado por Burns (1978) introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

1. Consideración individual: el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue, y escucha las preocupaciones de los seguidores y sus necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y libra desafíos ante los seguidores. Ello abarca también el respeto y celebra la contribución individual que cada seguidor como alguien que puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2. Estimulación intelectual: es el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes con este rasgo estimulan y fomentan la creatividad en sus seguidores. Estimula el desarrollo personal y motiva el pensamiento independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores están motivados a preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

3. Una motivación inspiradora: el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores. Los seguidores ven un desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, transmiten optimismo acerca de los objetivos de futuros, y

proporcionan el significado de la tarea a mano. El líder genera la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan actuar.

4. El papel y el modelo de identificación: el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le dan sentido a la obra. El orgullo del líder planta sentimientos de la misión en las partes interesadas, proporciona un sentimiento de mejora de sus capacidades de rendimiento dando un ejemplo personal. El líder acrecienta la confianza y direcciona la identificación con los objetivos. Los seguidores internalizan las actitudes y los objetivos y actúan en este espíritu, incluso cuando el jefe no está.

Por su parte Bass y Avolio (1990) plantean que las principales dimensiones del liderazgo transformacional son:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. Es la aptitud que posee un líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de los demás. Su conducta moral y ética está bien plantada, lo que abona a su prestigio. Bass y Avolio (1990).
- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. Su quehacer, su ética y su sólida moral, consiguen la admiración y el acatamiento de sus colaboradores, influenciándolos con su optimismo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, estableciendo pautas de identificación sólidas. Bass y Avolio (1990).
- **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos. El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión. Bass y Avolio (1990).
- **Estimulación Intelectual:** El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello, es decir que se refiere a la competencia con la que cuenta el líder en el tratamiento para la resolución de problemas y la capacidad de fragmentar la realidad en el tiempo, con miras a reiniciar nuevos rumbos. Bass y Avolio (1990).

En este sentido, Bass y Avolio (1990) describen los siguientes tipos de capacidades:

- Capacidad Interpersonal: Refiere relaciones armónicas con su equipo, es decir sociabilidad en el más amplio sentido de la expresión.
- Capacidad Emocional: Para desafiar situaciones decisiones de riesgo que exige osadía para actuar.
- Capacidad Técnica: Que permite la obtención y aplicación de conocimientos científicos en el plano de su gestión, en el sector en el que se desempeña.

Es importante tener en cuenta que Bass (1994) sostiene que el liderazgo transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder, de la cual hay evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, que están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo transformacional, Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, (1999), Bass y Avolio, (1994). Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo.

Definición de liderazgo transformacional

Considerando así las capacidades enumeradas por Avolio (1997); Bass & Avolio (1990) y Burns (1978), se define al liderazgo transformacional como un proceso que 'los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación'. Burns da importancia a la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, al igual de las diferencias entre las características y los comportamientos del líder. Burns entonces establece dos conceptos: El liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Según Burns (1978), el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseños percepciones y valores, cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. En el estilo transaccional, la relación no se basa en un dar y tomar sino en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

En relación con la definición, Bass y Avolio (1990) siendo más precisos como se mencionó anteriormente, destacan los siguientes factores o 'Cuatro l's' que determinan si el liderazgo es o no transformacional: (a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto; (b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja; (c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas; (d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo; (e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Es importante destacar que el primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, y finalmente, el cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Teoría de Categorización del Liderazgo

En 1991 Lord enunció la teoría de categorización del liderazgo (Lord, Foti y De Vader, 1984; lord Foti y Phillips, 1982; Lord y Maher, 1990, 1991), la cual se basa en la teoría cognitiva de categorización definida por Rosch en 1978 y define que la efectividad del líder está enmarcada en el cumplimiento de las expectativas o percepciones que tengan los seguidores del líder. Esta teoría dice además que las expectativas o percepciones que tienen los seguidores se basan en ideas preconcebidas y se fundamentan en prototipos de liderazgo (Zárate y Matviuk, 2011). Haslam (2004) menciona que derivado de lo anterior, la efectividad y éxito del líder obedece a que tanto cumplió o no las expectativas que de él o ella tenían sus seguidores.

En lo anterior se basa la primera parte de la presente investigación, de donde se desprende que al conocer las expectativas que tienen los seguidores, los líderes pueden entonces modificar sus comportamientos y lograr así cumplir dichas expectativas para de esta manera aumentar su credibilidad y efectividad y así lograr los objetivos de la organización.

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

El inventario de prácticas de liderazgo (IPL) consta de cinco prácticas que Kouzes y Posner (1990; 1997; 2000; 2001; 2002; 2003) establecieron que se utiliza para observar cinco comportamientos de liderazgo. Estos autores estudiaron a miles de líderes de la empresa privada y del gobierno para investigar los componentes de las expectativas que se tienen de ellos, a través de sus estudios determinaron en los líderes altamente efectivos, son expresadas constantemente, y que el liderazgo se puede definir mediante un sistema de los comportamientos de dirección observables, estas prácticas son:

- **Desafiar los procesos:** Cada proceso o actividad puede ser mejorada. Esta práctica se refiere a la habilidad del líder de estar constantemente desafiando cada actividad que realiza, es decir desafiar el cambio, desafiar la estabilidad y proponer nuevas y mejores maneras de proceder. El líder asume los riesgos de los procesos administrativos, operativos, así como su dinámica interna y externa. Él amplía su dominio sobre los riesgos del negocio y lo relativo a las dificultades estratégicas. El escepticismo y la experimentación permanentes conforman este primer comportamiento de liderazgo transformacional constitutivo del IPL.
- **Inspira una visión compartida:** El segundo comportamiento de liderazgo transformacional que integra al IPL refiere una imaginación apasionante continua del líder sobre escenarios futuros. La organización y sus miembros necesitan una dirección clara hacia dónde dirigirse. Esta práctica se refiere a la habilidad del líder de inspirar y compartir una visión.
- **Facultar a otros para actuar:** Este tercer comportamiento, también transformacional, integra igualmente el IPL, donde el líder lleva a cabo, de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones, comportamiento que incide favorablemente en fomentar seguidores proactivos. Esta práctica se refiere a la habilidad del líder de permitir que sus colaboradores ejecuten. Se relaciona con delegar, mas sin embargo va más allá.
- **Servir de modelo:** Este cuarto comportamiento transformacional del IPL se constituye en el marco axiológico y en la moralidad. Primeramente, refiere a una alta jerarquía de valores y complementariamente, una alta moralidad. Esto es, una consistencia de su razonamiento moral con su práctica o moralidad, coloquialmente, el líder predica con el ejemplo de manera constante, tanto en sus valores profesionales como en sus inseparables estimaciones personales. Se necesitan modelos que marquen el camino a seguir. Esta práctica se refiere a que los líderes son los que muestran el camino a seguir, son los que dan la pauta a seguir en cuanto a valores y comportamiento al interior de la organización.
- **Brindar aliento:** Este quinto y último comportamiento de liderazgo es el único transaccional que integra el IPL. Aquí el líder proporciona siempre una retroalimentación positiva: él reconoce de manera pública las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo. Los colaboradores necesitan de aliento. Esta práctica hace referencia a la habilidad del líder de motivar y alentar a sus colaboradores y la manera en como lo logra.

El instrumento de medición IPL no es exclusivo para líderes empresariales. Si bien se aplica para evaluar las prácticas de liderazgo de directivos en la iniciativa privada, también

se usa para dirigentes públicos, (Posner y Rosemberg, 2004); (Posner y Schmidt, 2001) y estudiantes de nivel universitario, con la finalidad de incrementar el ejercicio eficaz del liderazgo. (Posner, 2004).

Esperanza

La esperanza en un fenómeno humano universal (Shade, 2001) que ha sido comprobado a través de numerosos estudios realizados durante la década de los 90 (Snyder 1994; Snyder, Harris, et al., 1991; Snyder, 2000). La esperanza como ha sido conceptualizada por Snyder y sus colegas (1991) es un constructo en el área de la psicología positiva (Helland y Winston, 2005). La psicología positiva esencialmente enfatiza las fortalezas de las personas y no las patologías psicológicas (Helland y Winston, 2005), es decir que la psicología positiva intenta entender y construir aquellos factores que le permiten a los individuos, comunidades y sociedades florecer (Seligman, 2002).

De acuerdo a Snyder (2000), él mismo con sus colegas definieron esperanza desde diferentes perspectivas. Sin embargo todas las definiciones son similares y para efectos del presente estudio se tomará la definición de Snyder, Irving y Anderson (1991) que dice que esperanza es un estado motivacional positivo que se basa en la sensación de logro de dos áreas fundamentales, la energía dirigida a establecer metas (agency) y la planeación realizada para lograr dichas metas (pathways).

El elemento central de la teoría de la esperanza es que el catalizador central para acciones futuras es un pensamiento dirigido hacia metas (Snyder, 2002; Helland y Winston, 2005). En las personas, tener una alta esperanza se diferencia drásticamente de las personas que tienen un nivel de esperanza bajo en diferentes maneras. Las personas que poseen un alto nivel de esperanza perseveran enérgicamente hacia sus metas e incluso pareciera que son capaces de generar más metas y cuando encuentran un obstáculo, las personas con alta esperanza experimentan menos estrés y son capaces de generar mejores estrategias para superar los obstáculos en comparación con las personas que tienen menos esperanza (Helland y Winston, 2005; Snyder, 2002).

Las personas con un nivel alto de esperanza, logra realizar un diagnóstico emocional propio que le permite determinar estrategias futuras más exitosas mientras que las personas que poseen un nivel bajo de esperanza tienden a experimentar altos niveles de duda personal que represa sus acciones futuras (Helland y Winston, 2005; Snyder, 2002). Adicionalmente, las personas con alto nivel de esperanza enfrentan mejor la ambigüedad y la incertidumbre (Helland y Winston, 2005; Snyder, 2002).

Por último, las personas que tienen niveles altos de esperanza, establecen relaciones positivas con los demás, puestos que no solamente pueden crear metas para sí mismos, sino que además pueden crear metas colectivas. (Helland y Winston, 2005).

La diferenciación entre esperanza desde el punto de vista de Snyder (1991) y lo que tradicionalmente se entiende por dicho constructo especialmente en Latinoamérica, es la acción. Como se mencionó anteriormente, la esperanza conlleva al análisis personal interno y a la acción y a la perseverancia.

Áreas de la Esperanza

La definición misma de esperanza está compuesta por sus áreas, las cuales se mencionaron anteriormente y que a continuación se explican:

(1) Determinación de alcanzar metas (agency): Esto hace referencia a la habilidad no solamente de proponerse metas sino de querer alcanzarlas.

(2) Planeación para lograr las metas (pathways): Esto hace referencia a la habilidad de lograr las metas propuestas, es decir de superar los obstáculos que se encuentren en el camino y de sobreponerse a las adversidades con el fin de alcanzar las metas.

Relación entre Esperanza y Liderazgo

Dado que liderazgo es una relación entre líderes y seguidores, se encuentra un paralelo entre la conceptualización de Shorey y Snyder (2004) de que la esperanza es un proceso común en el liderazgo y la descripción que hace Burns (2003) de liderazgo (Helland y Winston, 2005). De acuerdo a Shorey y Snyder (2004), la esperanza es un proceso cognitivo de direccionamiento hacia las metas compuesto por una clara definición de metas, la habilidad de desarrollar rutas para alcanzar esas metas y de poseer la motivación requerida para utilizar dichas rutas para perseverar en el logro de las metas. De acuerdo a Helland y Winston (2005), los componentes de la esperanza: las metas, la determinación de metas y la planeación para alcanzar la metas están presentes en las organizaciones en la medida en que tanto los líderes como los seguidores buscan alcanzar resultados valiosos tanto personal como organizacionalmente. Adicionalmente, estos mismos autores mencionan que el liderazgo efectivo contiene o depende de un pensamiento de esperanza.

Peterson y Luthans (2003), mencionan en sus estudios que los gerentes que poseen alto nivel de esperanza tienen unidades de trabajo de gran desempeño, tienen baja rotación de personal en sus unidades y tienen colaboradores más satisfechos.

Objetivos de la Investigación

El objetivo principal de la presente investigación es determinar si existe una relación y cómo es ella, entre la esperanza y la expectativa de líder ideal que tienen los empleados colombianos.

Adicionalmente, se tienen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la correlación existente entre las prácticas de liderazgo y las áreas de la esperanza.

- Determinar si la edad, el género, nivel de educación, tiempo en el cargo actual, empleados directos a cargo y, experiencia en manejo de personal, tienen alguna relación con las prácticas de liderazgo y las áreas de la esperanza.

Metodología

Los resultados presentados en el presente artículo son producto de una investigación descriptiva ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables del modelo mencionado, se considera un estudio correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los diferentes grupos que se está realizando en diferentes países latinoamericanos con temas relacionados al liderazgo.

El análisis presentado, contiene la relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza en organizaciones chilenas.

En cuanto al diseño de investigación, este corresponde a un diseño no experimental, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener control sobre sus variables.

Muestra

Se determinó que la muestra del estudio general debía poseer las siguientes características:

- Estar compuesta de hombres y mujeres.
- Todos los participantes deben estar vinculados a una empresa y trabajar en Chile.
- Todos los participantes deben tener por lo menos un (1) empleado a cargo.

El muestreo se realizó de manera probabilística y no probabilística. Es decir, se tomaron organizaciones determinadas no probabilísticamente, pero la muestra de personas sí se escogió probabilísticamente, buscando que reunieran los requisitos mencionados anteriormente.

Instrumentos Utilizados

Para la realización del presente estudio se utilizaron dos instrumentos aplicados a la misma población. Se usaron el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Snyder (1991) para la medición de la esperanza.

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

De acuerdo a Zárate y Matviuk (2011) éste instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos respondiendo la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre).

Por su parte, Kouzes y Posner (1997) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach está entre 0,81 y 0,91 lo cual demuestra que el IPL es un instrumento válido y confiable (Zárate y Matviuk, 2011).

Como se mencionó anteriormente, el presente estudio hace parte de un estudio mayor que realizan los autores. Para el caso del IPL, las instrucciones fueron modificadas, utilizando el modelo usado por Matviuk (2005, 2007). En vez de pedir a los participantes que evalúen a un líder real de su organización se les instruyó que definieran cómo un líder ideal debería comportarse, usando las preguntas, declaraciones y definiciones del IPL (Zárate y Matviuk, 2011).

El Instrumento desarrollado por Snyder para medir la Esperanza

La escala de esperanza desarrollada por Snyder (1991) es una auto evaluación que contiene 12 preguntas diseñado para personas mayores de 15 años (Snyder, 2000). Los participantes responden en una escala tipo Likert de 8 puntos respondiendo si el argumento es totalmente falso (1) hasta totalmente verdadero (8). El instrumento ha sido validado estadísticamente reportando un alfa de Cronbach entre 0,74 a 0,84 para diferentes muestras (Snyder, 2000) lo cual demuestra que es un instrumento válido y confiable pues supera el valor de 0,70 mínimo recomendado por Nunnally (1978).

La escala de esperanza es un instrumento corto y fácil de diligenciar que toma aproximadamente entre 2 y 5 minutos el ser completado (Snyder, 2000), lo que lo hace muy aplicable y útil al interior de las organizaciones.

Al juntar estos instrumentos, se adicionaron unas variables demográficas para analizar su correlación tanto con las prácticas de liderazgo como con la esperanza. Estas variables demográficas incluyen la edad del participante, el género, nivel de educación, tiempo en el

cargo actual, el número de empleados a cargo y años de experiencia en manejo directo de personal (Zárate y Matviuk, 2011). Aunque se incluyó el sector al cual pertenece la empresa para la cual trabaja el participante, en el presente estudio se decidió omitir ese análisis y presentarlo en análisis posteriores.

Resultados

Para analizar la información recolectada se utilizó el programa SPSS versión 19 en español. Primeramente se realizaron análisis generales que incluyeron el alfa de Cronbach y luego se corrieron análisis de la relación existente entre las prácticas de liderazgo con los componentes de la esperanza y con las variables demográficas y otras correlaciones necesarias para la realización del presente estudio.

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Santiago de Chile a un total de 100 participantes quienes cumplían con todos los requisitos necesarios para ser incluidos en el estudio. La tabla 1 muestra las características de la muestra:

Tabla Nº 1: Descripción demográfica de la muestra

Variable de control		País: Chile	
		N	%
EDAD	20 años o menos	0	0,00%
	21 – 25 años	8	8,00%
	26 – 35 años	49	49,00%
	36 – 45 años	35	35,00%
	46 – 60 años	8	8,00%
	61 años o más	0	0,00%
GÉNERO	Masculino	53	53,00%
	Femenino	47	47,00%
EDUCACION	Secundario Completo	0	0,00%
	Universitario Incompleto	19	19,00%
	Universitario Completo	58	58,00%
	Posgrado	23	23,00%
TCARGOACTUAL – Tiempo en el cargo actual	Dos años o menos	31	31,00%
	Entre dos años y cinco años	43	43,00%
	Entre cinco y diez años	17	17,00%
	Más de diez años	9	9,00%
EMPLDIRECTOS – Empleados a cargo	0	0	0,00%
	1 a 2	44	44,00%
	3 a 10	39	39,00%
	10 a 20	10	10,00%
	Más de 20	7	7,00%
EXPMANPERS – Experiencia en manejo de personal	Menos de 1 año	0	0,00%
	De 1 a 3 años	53	53,00%
	De 4 a 7 años	30	30,00%
	Más de 8 años	17	17,00%

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, se realizó la medición para cada uno de los instrumentos obteniendo como resultado para el IPL un alfa de Cronbach de 0,9544 y para la escala de esperanza un alfa de Cronbach de 0,834. Los dos valores superan el valor de 0,70 mínimo recomendado por Nunnally (1978), lo cual indica que los datos obtenidos son confiables.

En la Figura 1 se puede apreciar los resultados generales del IPL, donde cada una de las prácticas se abrevian de la siguiente manera: desafiar el proceso (desafío), inspirar una visión compartida (visión), facultar a otros para actuar (habilitando), servir de modelo (ejemplo) y brindar aliento (motivar). La gráfica muestra que el líder ideal chileno debe saber delegar, debe servir de ejemplo y debe saber motivar a sus colaboradores. Por otro lado, el líder ideal chileno puede ser tradicionalista y no necesita reforzar o compartir frecuentemente su visión con los colaboradores.

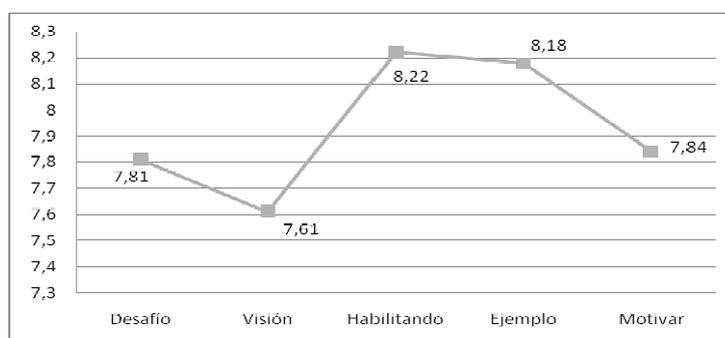


Figura Nº 1: Resultados generales del IPL
Fuente: Zárate y Matviuk (2011)

Por su parte, la figura 2 muestra los resultados generales de la esperanza; en ella se identifican cada uno de los componentes de la esperanza los cuales están señaladas con su nombre en inglés así: Determinación de metas (agency) y planeación para lograr las metas (pathways). Entre los dos componentes los chilenos son mejores ideando formas de alcanzar metas más que generando metas para ellos mismos.

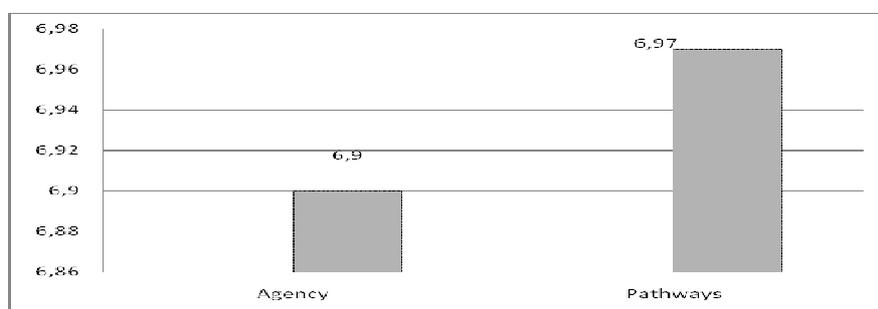


Figura Nº 2: Resultados generales de esperanza
Fuente: Zárate y Matviuk (2011)

En la tabla 2, se aprecia que los coeficientes de correlación no son significativos para ninguno de los dos componentes de la esperanza, por lo que se puede concluir que la esperanza no tiene una relación significativa con las expectativas de comportamiento de los líderes de acuerdo a las prácticas de liderazgo enmarcadas dentro del liderazgo transformacional.

Tabla Nº 2: Análisis de Correlación entre las Prácticas de Liderazgo y los Componentes de la Esperanza
 ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

	Desafío	Visión	Habilitando	Ejemplo	Motivar
Agency	0,083	0,111	0,123	0,057	0,154
Pathways	0,033	0,153	0,092	0,059	0,160

Fuente: Elaboración Propia

Los dos componentes de la esperanza analizados son la determinación de metas (agency) y el cual se refiere a la capacidad que tiene una persona de crear metas y la planeación para lograr las metas (pathways), la cual se refiere a la habilidad de sobrepasar obstáculos para alcanzar la meta planteada. El análisis demuestra que no existe relación entre los componentes de la esperanza y las cinco prácticas de liderazgo en los líderes de Chile. Sin embargo, al realizar el análisis de correlación entre las prácticas de liderazgo y los componentes de la esperanza con las variables demográficas, se encuentra que existen algunas relaciones positivas entre los componentes de la esperanza y algunas de las variables demográficas. Adicionalmente, se establece que no existe relación entre las prácticas de liderazgo y las variables demográficas.

Tabla Nº 3: Análisis de Correlación entre la Esperanza y las Prácticas de Liderazgo con cada una de las Variables demográficas

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

	Edad		Género		Educación		Tiempo en el cargo actual		Empleados directos a cargo		Experiencia en manejo de personal	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Desafío	-0,053	0,598	-0,015	0,880	0,018	0,862	-0,118	0,243	0,004	0,972	-0,049	0,628
Visión	-0,089	0,380	-0,019	0,851	0,060	0,556	-0,144	0,154	0,061	0,550	0,030	0,765
Habilitando	-0,052	0,607	0,029	0,775	0,138	0,172	-0,050	0,623	0,080	0,430	0,190	0,059
Ejemplo	-0,004	0,969	-0,028	0,779	0,077	0,447	-0,063	0,530	0,123	0,223	0,150	0,137
Motivar	-0,115	0,253	0,015	0,886	0,079	0,432	-0,096	0,341	0,114	0,259	0,124	0,220
Agency	0,098	0,330	-0,141	0,161	0,274**	0,006	0,226*	0,024	0,270**	0,007	0,267**	0,007
Pathways	-0,012	0,910	-0,090	0,375	0,186	0,063	0,090	0,371	0,125	0,213	0,211*	0,035

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3 muestra una relación positiva entre los componentes de la esperanza y cuatro de las variables demográficas. El componente agency tiene una relación positiva con las variables Educación, Tiempo en el cargo actual, Empleados directos a cargo y Experiencia en manejo de personal. La relación entre agency y Educación se debe a que la educación influye en las perspectivas a futuro de las personas y por lo tanto a mayor educación mayores perspectivas en cuanto al futuro personal que tienen las personas. Chile es un país reconocido no solamente por la calidad de su educación sino también porque los chilenos se educan y tienen índices de educación altos.

La relación entre agency y las tres otras variables demográficas, Tiempo en el cargo actual, Empleados directos a cargo y Experiencia en manejo de personal, se debe a la experiencia que van tomando los líderes en estas tres áreas que les va dando confianza para plantearse metas al futuro.

En cuanto a pathways, el análisis muestra solamente una relación positiva con la Experiencia en manejo de personal. Esta relación obedece a la experiencia obtenida en la relación con otras personas. Los obstáculos que se pueden presentar para el cumplimiento de las metas generalmente están asociados con personas y cuando se logra experiencia no solamente en el manejo de personal sino en la relación con otras personas, se hace más fácil superar los obstáculos.

CONCLUSIÓN

Las contribuciones de la presente investigación se pueden agrupar en dos grandes áreas, la teórica y la práctica. En las contribuciones teóricas, se comprueba que no existe una relación directa entre dos marcos conceptuales como el liderazgo transformacional y la esperanza (Helland y Winston, 2005), en organizaciones chilenas.

En cuanto a la práctica, los dos marcos conceptuales no tienen una relación directa. Sin embargo, si tienen relación al ser contrastados con las variables demográficas: nivel de educación, tiempo en el cargo actual, empleados directos a cargo y experiencia en manejo de personal. En cuanto a liderazgo transformacional las cinco prácticas de liderazgo objeto de estudio fueron validadas y muestran una relación significativa lo que indica que el liderazgo transformacional es una variable latente que se debe considerar para estudios organizacionales. Adicionalmente, existen tres prácticas que son fuertes entre los chilenos: Habilitar a otros para actual, Servir de modelo y brindar aliento, y dos prácticas las cuales presentan un espacio de mejoramiento: Desafiar el proceso e Inspirar una visión compartida.

En cuanto a la esperanza, se encontró, como se mencionó anteriormente, que existe una relación positiva entre sus dos componentes –Agency y Pathways– esa relación permite inferir que a partir de la relación entre los componentes, las organizaciones pueden dotar de condiciones a sus colaboradores para así aumentar su satisfacción laboral, alcanzar un alto rendimiento y por ende un desarrollo eficiente donde la experiencia está implícita en el desempeño.

Se recomienda realizar investigaciones similares en otros países latinoamericanos para así poder generar teorías acerca del tema y generalizar los datos iniciales encontrados en Chile.

REFERENCIAS

- Aslan, S. & Erkus, A. (2008). Measurement of Emotional Intelligence: Validity and Reliability Studies of Two Scales. *World Applied Science Journal*. 4 (3): 430-438.
- Atwater L., Dionne S., Avolio B., Camobreco J. y Lau A. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*; vol 52, N° 12; 1543-1562.
- Avolio B. (1997). The great leadership migration to Full Range Leadership development system. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press. http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio B., Bass B. y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; vol. 72, N° 4; 441-462.
- Bass B. M. & Riggio R. E. (2006) *Transformational Leadership* (2nded.). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. y Avolio, B. (1990) La Dirección Transformacional en vías de desarrollo: y Más allá del Entrenamiento Industrial. En el Periódico de Europa, 14, (5), pp. 21-27, 1990.
- Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, actas III Congreso. New York. The Free Press.
- Berger, J., Wagner D. G., y Zelditch M. (1985). Introduction, Expectation States Theory, Review and Assessment, En Berger and Zelditch, Jr. (Eds.) *Status, Rewards and Influence*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass Inc.

- Berson, Y. y Linton, D. (2005). "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R+D versus administrative environments". *R+D Management*, 35,1.
- Bensimon, E; Neumann, A. & Birnbaum, R. (1989) Making sense of administrative leadership: the "L" word in higher education. ERIC Clearinghouse on Higher Education, Association for the Study of Higher Education. School of Education and Human Development, George Washington University, 1989.
- Burns, J. M. (1978) Leadership. Open Road Media, Harper Collins, USA.
- Carlyle, T. (1993) On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. Lincoln, NE, EE.UU.: University of Nevada Press.
- Chen, L. (2004)"Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small Middle-size Firms of Taiwan". *The Journal of American Academy Business*, Cambridge.
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999) Born and bred? Leadership, heart and informal education. London: YMCA George Williams College/Rank Foundation.
- Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The social identity approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005) Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*. 12, (2), 42-54.
- Heinitz, K. (2006). "Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire". *Discussing New Approaches to Leadership*. Berlin University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The Path-goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori Tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R .J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.

- Judge, T. & Bono, J. (2000). "Five factor model of personality and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85. 751-765.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA., USA: Jossey-Bass Inc.
- _____ (1990) The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*, 92 (5), 24-28.
- _____ (1997) Envisioning your future: Imagining ideal scenarios. *The Futurist*, (3), 14-19.
- _____ (2000) *The Leadership Practices Inventory (IPL)-deluxe facilitator's guide package, looseleaf, with CD-ROM scoring software, self/observer, workbook, planner & copy of the leadership challenge book*. San Francisco: Jossey-Bass
- _____ (2001) Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5-6), 274-280.
- _____ (2002) *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____ (2003) *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self instrument (The Leadership Practices Inventory) (3a ed.)*. San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer.
- Lord, R. G., Foti R. & Phillips. J.S. (1982) 'A theory in leadership categorization' en J. G. Hunt, V. Sekaran, & C. Schriesheim (eds) *Leadership: beyond established views*. Carbondale, IL. USA: South Illinois University Press.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991) *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London, United Kingdom: Unwin – Hyman.
- Lord, R. G., Foti R. & De Vader, C. (1984) 'A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 343-378.
- Matviuk, S. (2005). How do people expect leaders to behave? An empirical study in Colombia. Annual conference of CLADEA. Regent University, USA.
- Matviuk, S. (2007). A study of leadership prototypes in Colombia. *The Business Review*, Cambridge, 7(1), 14-19.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial
- Parry, K. y Sinha, P. (2005). "Resarshing the Trainability of Transformational Organizational Leadership". *Human Resource Development International*. Vol.8, N°3, 165-183.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003) The positive impact and development of hopeful leaders, *Leadership and Organization Development Journal*. 24:1, 26 – 31.
- Rost, J. C. (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger, 220 pages. 1991.

- Rosch, E. H. (1978). Principles of categorization. En: E. Rosch & B. Lloyd, eds., *Cognition and Categorization*. Hillsdale, NJ, USA: Erlbaum Associates.
- Shade, P. (2001) *Habits of Hope: A pragmatic theory*. Nashville, TN: Vanderbilt U. Press.
- Shorey, H. S. & Snyder, C. R. (2004) Hope as a common process in effective leadership. Documento presentado en el congreso del Instituto de Liderazgo UNL Gallup, Junio 10 – 12, 2004.
- Snyder, C.R. (2000) *Handbook of Hope: Theory, Measures, and applications*. San Diego: CA, USA: Academic Press
- Snyder, C.R. (2002) Hope Theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquire*, 13:4, 249-275
- Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991) The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570 – 585.
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader Behavior Description Subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.) Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
- Zárate, R. A. & Matviuk, S. (2011) *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas*. En proceso de impresión.

RESUMEN BIOGRÁFICO

Julio César Acosta-Prado

Pós-Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Doctor en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente, Coordinador de Investigación y Desarrollo del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, y Docente-Investigador de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Rodrigo A. Zárate Torres

Doctor en Liderazgo Estratégico de la Escuela de liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent. Director del Doctorado en Gestión, Director del grupo de investigación en Emprendimiento y Liderazgo “EntrepreneurshipGroup” y Profesor Titular en la Facultad de Postgrados de la Universidad EAN.

Manuel Alfonso Garzón Castrillon

Pós-Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México, actualmente Director de Grupo de Investigación FIDEE, miembro del grupo de investigación en Emprendimiento y Liderazgo “EntrepreneurshipGroup”, Profesor Doctorado en Gestión Universidad EAN, Colombia.