

# ESTILOS DE LIDERAZGO EN ADMINISTRADORES DE PROPIEDADES HORIZONTALES DE UN SECTOR DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ<sup>1</sup>

Leadership styles in horizontal property  
managers in a sector of the city of Bogotá

---

Recibido: 19 de julio de 2021  
Aceptado: 3 de noviembre de 2021

---

1- Autor: Edward Yecid Torres Nova. Grado académico: Maestría en Calidad y Gestión Integral. Adscripción: Universidad de Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: [edward.torres@unad.edu.co](mailto:edward.torres@unad.edu.co). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5312-8639>



## RESUMEN

*Este artículo tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo en administradores de propiedad horizontal de un sector del centro occidente de Bogotá, con el fin de caracterizar dicho estilo. Este estudio de metodología mixta empleó dos tipos de instrumentos: la entrevista y el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ. Sometido a un análisis de factores, encontrándose apto y con resultados positivos en el Alfa de Cronbach mínimo de 0,728 y KMO de mínimo de 0.757. La hipótesis central se refiere a que la población consultada despliega un estilo de liderazgo transformacional. Se encontró que cuatro de los seis componentes de liderazgo transformacional obtuvieron niveles altos y que el estilo de liderazgo tiene soporte en la motivación, el desarrollo de las personas, la orientación y la recompensa al trabajador. Se destaca que los procesos formales de planeación organizacional son una oportunidad para fortalecer el estilo de liderazgo de la población estudiada.*

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional; Liderazgo transaccional; Administración; Propiedad horizontal; Condominio.

## Abstract

*The objective of this article is to determine the leadership style of condominium administrators from a sector of the central western part of the city of Bogotá to characterize this style. This mixed-method study used two types of instruments: an interview and the multifactorial leadership questionnaire (MLQ). Subjected to a factor analysis, found to be apt and with positive results at Cronbach's Alpha minimum of 0.728 and KMO minimum of 0.757. The central hypothesis refers to the fact that consulted population displays a transformational leadership style. It was found that four of the six transformational leadership components obtained high levels and the leadership style is supported by motivation, people development, orientation, and employee reward. It is highlighted that formal organizational planning processes are an opportunity to strengthen the leadership style of the population studied.*

**Key words:** Transformational leadership; Transactional leadership; Administration; Horizontal property; Condominium.

**Clasificación JEL:** M12, M14, M54, L31

## Introducción

Diferentes disciplinas del conocimiento han destacado su esfuerzo a estudiar y proponer la base del concepto sobre el liderazgo al tiempo que ha evolucionado en diferentes corrientes y etapas. Con relación a ello, Goleman (2005) sugiere seis tipos de liderazgo, el líder coercitivo que exige conformidad inmediata; el líder orientativo que moviliza a las personas detrás de una visión; el líder afiliativo que crea lazos emocionales y armonía; el líder democrático que crea consensos mediante la participación; el líder ejemplar que espera excelencia y autonomía, y finalmente, el líder formativo que desarrolla a las personas para el futuro.

Desde esta perspectiva puede exponerse que diferentes disciplinas del conocimiento han dedicado su esfuerzo a estudiar y proponer la base del concepto sobre el liderazgo al tiempo que ha evolucionado en diferentes corrientes o etapas. Covey (2005) indica que durante el último siglo surgieron al menos cinco teorías del liderazgo entre las que se encuentran las teorías del rasgo, conductista, influencia de poder, situacional e integrativa que a su vez dan origen a muchas otras variaciones de las cuales al menos unas veinticuatro teorías son referenciadas. Es así como ha transcurrido alrededor un siglo desde que el liderazgo se convirtió en un tema de deliberación académica y las definiciones han evolucionado continuamente durante ese período. La conclusión es que el liderazgo es un concepto complejo que se encontraría en constante cambio (Northouse, 2016).

Para este estudio se toma como referencia la definición propuesta por Northouse que indica que “el liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (Northouse, 2016, p. 6); de cualquier manera, se hace referencia un proceso social donde existe influencia de un individuo hacia otros para el logro de objetivos.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1. Teorías del liderazgo

En los próximos párrafos se presenta una síntesis de las teorías madre que son ampliamente tratadas en diversos estudios y que se representan en la Tabla 1 de acuerdo con su evolución e historia y seguidamente se presenta un contexto general de los administradores de propiedad horizontal.

#### 1.1.1 Enfoque en los rasgos

Como forma inicial de esta corriente se tiene que existe la “Teoría del gran hombre” que de acuerdo con lo que describe Ayoub (2010), es uno de los primeros enfoques desarrollado entre 1920 y 1940 sobre la base de la teoría hereditaria del gran hombre descrita por Thomas Carlyle en especial en la obra “El culto de los héroes”. Los seguidores de este enfoque asumen que los líderes nacen con características personales destacadas que les permiten ejercer influencia sobre sus seguidores. Se refiere a destrezas personales no cultivadas que le confieren al individuo facultades para destacarse entre los demás similares. La teoría de rasgos fue evolucionando con el paso del tiempo a tal punto que Stogdill (citado por

Escandón y Hurtado, 2016) sugirió que los líderes nacen y no se hacen y que este tipo de líderes están dotados de características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, tolerancia al estrés, madurez emocional y autoconfianza que les permite enfrentar temas de urgencia e imprevistos.

El enfoque en los rasgos personales hace referencia a características identificadas como la extroversión, la sensibilidad, la intuición, la percepción (Navarro-Corona, 2016) altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Lupano y Castro, 2006). En síntesis, se refiere a habilidades extraordinarias, sobresalientes o destacadas de la persona y por las cuales se le identifica como líder. Se entiende que los rasgos no han sido estáticos como tampoco han sido norma general, es decir, que estos fueron modificándose en el tiempo siendo alimentados por contextos de cada época. Esta variación puede verse en la Tabla 2.

**Tabla 1. Evolución de los enfoques de liderazgo**

Enfoque	Exponentes	Ideas generales
Enfoque de rasgos Aproximadamente 1840 -1940	Carlyle (1840/1967) Cawthon (1996) Galton (1869/1998)	En una primera se refiere a “superhombres” con características sobre naturales a menudo heredadas, en la segunda etapa el líder está dotado de grandes cualidades personales que los hacen sobresalir.
Enfoque en el comportamiento Década de 1940 hacia delante	Universidad de Ohio Universidad de Michigan Blake y Mouton, (1978/1980)	Se orienta hacia lo que hace el líder y no a sus características personales, puede estar orientado hacia las tareas o hacia las personas. La conducta del líder define el estilo autocrático, democrático o laissez-faire, acorde con la situación el líder adopta un estilo.
Enfoque situacional Década de 1960 hacia delante	Fielder (1967) Hersey y Blanchard (1969, 1972)	El liderazgo depende de las exigencias de las situaciones particulares. El líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a remover o esquivar los obstáculos. Estos líderes evalúan el nivel de los seguidores para orientarlos.
Enfoque transaccional Década de 1970 hacia delante	Homans (1974) Hollander y Julian (1969)	Se basa en el intercambio material o intangible puesto que el líder da algo y recibe algo a cambio. Las recompensas o castigos son elementos fundamentales.
Enfoque transformacional Década de 1980 hacia delante	MacGregor (1978) Bass (1985)	El líder busca generar conciencia en los liderados, los cuales son motivados para movilizarse por cuenta propia, en favor del logro de los objetivos. El líder procura inspirar a los seguidores para lograr cambios positivos, se preocupa por las personas, la estimulación intelectual y la generación de una visión compartida.

Fuente: Elaboración propia con base en Covey (2005) y Ayoub (2010).

**Tabla 2. Rasgos de los líderes**

Autor Año	Rasgos	Autor Año	Rasgos
Stogdill 1948	Inteligencia Autoconfianza Responsabilidad Intuición Iniciativa Persistencia Sociabilidad Agudeza	Lord De Vader y Alliger 1986	Inteligencia Masculinidad Dominancia
Mann 1959	Inteligencia Masculinidad Capacidad de Adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Kirkpatricky Locke 1991	Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea Confianza Mando Motivación Integridad
Stogdill 1974	Influencia Autoconfianza Responsabilidad Intuición Iniciativa Persistencia Sociabilidad Espíritu Cooperativo Tolerancia Orientación al logro	Zaccaro, Kemp, and Bader 2004	Inteligencia Inteligencia social Habilidades cognitivas Extroversión Esmero Estabilidad emocional Franqueza Amabilidad Motivación Autocontrol emocional Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia con base en Northouse (2016).

### 1.1.2 Enfoque en el comportamiento

En este enfoque, la persona puede desarrollar las capacidades para ser líder, no necesariamente se obtienen por nacimiento habilidades extraordinarias destacables, por el contrario, se supone que las personas van desarrollando ciertas competencias por las cuales serán reconocidas como líderes. Al final de cuentas, son las conductas o acciones efectivas las que pueden indicar quien es el líder.

A partir de la década del cuarenta se presentan diferentes teorías que se enfocan en los comportamientos de los líderes, existen principalmente dos tipos de comportamientos en los líderes, los que se orientan hacia a las tareas o el logro de objetivos y los líderes que orientan hacia las personas, su bienestar, sus necesidades y su satisfacción (Ayoub, 2010). En este contexto, se propusieron tres estilos de liderazgo a mencionar: liderazgo autocrático, democrático y liderazgo evitativo, este último referenciado como “*laissez-faire*”

El estilo autocrático es caracterizado por el estricto control de las actividades del grupo y las decisiones son tomadas por el líder. El estilo democrático enfatizó la participación de grupo y el gobierno de la mayoría. El estilo de liderazgo *laissez-faire* desarrolló a niveles muy bajos de cualquier tipo de actividad por parte del líder (Manning y Curtis, 2019). El estilo liderazgo *laissez-faire* adopta una vía de no intervenir o dejar que las cosas pasen, este líder evade la responsabilidad, retrasa las decisiones, no da retroalimentación y hace poco esfuerzo para ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades (Northouse, 2016).

Estudios realizados por la Universidad de Ohio determinaron que las conductas del líder se clasificaban en cuatro categorías que son consideración, iniciación a la estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad. Ya con más desarrollo y mediante análisis factorial estas categorías fueron reducidas a tan solo dos (Castro, Lupano, Benatuil y Nader, 2007):

- Iniciación a la estructura: que se refiere a conductas orientadas a la consecución de tareas que incluyen acciones para organizar el trabajo, asignar roles y obligaciones como también a dar estructura al contexto laboral.
- Consideración: que se enfoca en conductas que tienen como fin el mantenimiento de las relaciones del líder y sus seguidores e incluye el respeto, la confianza y la camaradería.

Dentro del enfoque del comportamiento se encuentra el modelo de la Rejilla Gerencial, el cual es un modelo que se ha utilizado ampliamente en organizaciones para la formación y desarrollo. Fue diseñado para explicar cómo los líderes ayudan a las organizaciones para alcanzar sus propósitos a través de dos factores como lo son la preocupación por la producción y preocupación por la gente (Northouse, 2016). Este modelo se basa en estudios desarrollados en la década de los sesentas por la Universidad de Ohio y estudios de la Universidad de Michigan.

El modelo se esquematiza en un plano cartesiano. El eje horizontal de la rejilla representa la preocupación por la producción. Gráficamente es una serie continua de nueve puntos, en el cual 9 significa elevada preocupación con la producción y 1 baja preocupación con la producción. El eje vertical de la malla representa la preocupación por las personas, igualmente, es una serie continua de nueve puntos, en donde 9, es un grado elevado y 1 es un grado bajo de preocupación con las personas (Chiavenato, 2007).

En el modelo se proponen cinco estilos de liderazgo, estos son el de “Líder empobrecido” que tiene un bajo interés por la producción, pero también por las tareas; el “Líder de autoridad y obediencia” que muestra gran interés por la producción y poco por la gente; el “Líder de club campestre” que tiene alto interés en la gente y bajo en la producción; el “Líder de medio camino” que mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente y finalmente el “Líder de equipo” que muestra gran interés por la producción y la gente (Blake y Mouton, 1985).

### 1.1.3 Liderazgo situacional

El liderazgo situacional es un concepto más compuesto que los anteriores del cual Ayoub (2010) dice que hay consenso en considerar al liderazgo como el proceso de interacción entre las conductas de una persona cuando pretende influir en el comportamiento de otros hacia la obtención de metas comunes y

las diferentes situaciones personales de los seguidores y del entorno que son contingentes en la eficacia del liderazgo. Covey (2005) expresa que el liderazgo depende de las exigencias que plantea una situación y que son los factores situacionales los que determinan qué persona termina perfilándose como líder. El enfoque situacional provee modelos que sugieren a los líderes cómo deben comportarse en función de las demandas de situaciones particulares. El liderazgo efectivo surge cuando el líder puede diagnosticar con precisión el nivel de desarrollo de los seguidores para hacer frente a una situación y posteriormente adoptar el estilo de liderazgo diseñado para el tipo específico de situación (Northouse, 2016).

En los años setenta surge el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que está basado en un gráfico teórico de cuatro cuadrantes que permite al líder evaluar el perfil de cada seguidor o trabajador y a la vez establecer estrategias o planes de formación para ellos. Sobre ello, Sánchez y Rodríguez (2010) recuerdan que los cuatro cuadrantes en que se representa la combinación de las dos dimensiones del comportamiento son “Dirigir” o Estilo 1, “Persuadir” o Estilo 2, “Participar” o Estilo 3 y “Delegar” o Estilo 4. Este modelo conforma una guía para crear estrategias o directrices que el líder transmite a sus seguidores para que estos puedan desempeñar sus tareas con mayor calidad. El liderazgo situacional puede ser planteado como una composición de las anteriores teorías como son la del enfoque de rasgos y la de comportamientos, de tal forma que combina elementos de superioridad o rasgos personales y el ambiente particular de cada contexto.

Covey (2005) indica que el liderazgo debe incluir aspectos afectivos, intelectuales y de acción, así como las circunstancias particulares en las que opera el individuo mientras que Navarro (2016) expone que el liderazgo situacional centra su interés en las relaciones y los vínculos existentes entre líderes y sus seguidores e incorporándose características contextuales de la institución donde se desarrollan las actividades. Claramente los modelos creados para este tipo de liderazgo incorporan información sobre situaciones, sus condicionantes y niveles de desarrollo de los seguidores para generar diferentes escenarios que son interpretados para adaptar orientaciones que posteriormente deben ser expuestas al personal con el fin de apoyarlo y conseguir de él un desempeño de calidad.

### 1.1.4 Liderazgo transaccional

Según Ayoub (2010) el liderazgo puede ser considerado como el proceso dinámico de interacción, sobre la base de intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y sus seguidores. El intercambio social se presenta cuando dos o más individuos, después de comunicarse, intercambian recompensas o castigos en función de algún bien o situación que se considera importante para ellos. Según Avolio y Bass (1998) se observaron que el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder practica liderazgo de recompensa contingente por cumplimiento de objetivos específicos, es decir, premia o corrige a los seguidores según su rendimiento. En este tipo de liderazgo existe relación entre el rendimiento con el reconocimiento que se da al seguidor, pero también puede incorporar elementos de control o disciplina.

El liderazgo transaccional se caracteriza porque los líderes trabajan con los miembros de su equipo para desarrollar metas claras y específicas y asegurarse de que los trabajadores sean recompensados por cumplir los fines predeterminados y porque las recompensas sean entregadas a los trabajadores (Bry-

man, Collinson, Grint, y Uhl-Bien, 2011). Las críticas al enfoque radican en que la motivación no va más allá de lo contractual, en consecuencia, fácilmente se desvanecerá en la medida que se cumpla lo pactado, igualmente, en este enfoque tampoco se desarrollan relaciones cercanas y en confianza, pero si hay más presión a los seguidores lo que puede redundar en estrés o ansiedad.

### 1.1.5 Liderazgo transformacional

En el liderazgo transformacional líderes y seguidores contribuyen a elevar mutuamente su nivel de moralidad y motivación (Burns, 1978). Es más importante el interés del equipo de trabajo que los intereses personales. El liderazgo transformacional comprende un enfoque de estimulación del trabajador con el fin de convertirlo en productivo, comprometido con la misión empresarial, enfocándose en el interés colectivo (Avolio y Bass, 2006; Leithwood, Mascall y Strauss, 2009). Estos líderes permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre (Bass 1998). El liderazgo transformacional busca generar conciencia en los liderados los cuales son motivados para movilizarse por cuenta propia en favor de todos y del logro de los objetivos, las actitudes positivas que cultiva el líder en sus subordinados son convenientes para generar climas de confianza que redundaran en el logro de objetivos y en satisfacciones personales. En este estilo, los líderes brindan confianza a sus subordinados generando lealtad, identificación emocional y credibilidad en sus seguidores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008).

### 1.1.6 Liderazgo estilo *laissez-faire* o dejar hacer

Esta forma realmente implica la ausencia de liderazgo puesto que las decisiones no son tomadas, las responsabilidades del líder no son asumidas, no existe control y es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. Estas personas muestran que no les importa lo que sucede y no realizan un seguimiento cuando se implementan los procesos de delegación y empoderamiento (Avolio y Bass, 1998). Así las cosas, se deduce que es un estilo de anti-liderazgo que no logra producir resultados deseados.

## 1.2 Contexto del administrador en propiedad horizontal en Colombia

A nivel internacional, la propiedad horizontal se da en conjuntos residenciales, copropiedades o condominios y comprende a parte de unidades individuales terrenos asociados, áreas comunes y otros bienes inmuebles que son propiedad conjunta de los propietarios individuales de la unidad (Naciones Unidas, 2019). En Colombia la propiedad horizontal es una forma de dominio, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia dentro de las unidades o conjuntos (Congreso de Colombia, 2001). Esta normativa rige para conjuntos residenciales, comerciales o mixtos los cuales deben tener un esquema administrativo que debe liderar el administrador de la propiedad horizontal.

Las unidades residenciales como organizaciones sin ánimo de lucro deben tener un organigrama del



cual hacen parte el administrador de propiedad horizontal, el consejo de administración, la asamblea de propietarios y un revisor fiscal y como órgano consultivo el comité de convivencia. Los encargados de nombrar al administrador del conjunto residencial es la asamblea de propietarios o en su defecto al consejo de administración en caso de que este exista (Congreso de Colombia, 2001). Los conjuntos de uso comercial o mixto, integrados por más de treinta bienes privados excluyendo parqueaderos o depósitos, deben tener un consejo de administración, integrado por un número impar de tres o más propietarios de las unidades privadas (Congreso de Colombia, 2001).

Las funciones de este tipo de administradores están determinadas por la normatividad y entre ellas están convocar a las asambleas, administrar la correspondencia, informar sobre las actas, preparar cuentas, preparar presupuestos de ingresos, egresos y balance general, llevar la contabilidad, velar por el cuidado los bienes, cobrar y recaudar cuotas ordinarias y extraordinarias, crear o gestionar la escritura pública del conjunto, registrar las reformas al reglamento, representar legalmente la copropiedad, notificar sobre las sanciones impuestas, hacer efectivas las sanciones y expedir paz y salvos que sean necesarios (Congreso de Colombia, 2001).

Revisando datos oficiales se observa que en Colombia no hay instituciones autorizadas para impartir formación superior en administración de propiedad horizontal a excepción del Servicio Nacional de Aprendizaje que ofrece el programa de tecnología en “Gestión de la propiedad horizontal” (Sistema Nacional de la Educación Superior en Colombia, 2021) pero, de todos modos, la ley faculta a personas naturales para que puedan ejercer el rol de administrador de este tipo de propiedades.

Para contextualizar, en Bogotá el 70% de las edificaciones pertenecen al régimen de propiedad horizontal y este conglomerado ha reportado conflictos referentes al administrador con un 25%, la convivencia con un 12%, ruidos molestos con un 8%, multas y sanciones con un (5%), manejo de dineros con un 5% y revisoría fiscal con 5% (Cárdenas, 2018). Otros conflictos reportados tienen que ver con la cartera morosa y la tenencia de animales (Metrocuadrado, 2019).

De acuerdo con lo anterior, Acevedo y Piedrahita (2016) indican que es urgente la necesidad de subsanar la falta de reglamentación del perfil del administrador y de sus competencias dado que por falta de reglamentación existen conjuntos residenciales que están administradas por informales o personas sin preparación profesional para ejercer este cargo (Jaramillo, 2014). Agudelo (2014) sugiere que la buena gestión al interior de las copropiedades solo es posible con personas idóneas con el perfil requerido que además de conocimientos, tengan ética, liderazgo, poder de convocatoria y vocación de servicio. Es preciso que el Gobierno reglamente temas afines a la idoneidad del administrador de propiedad horizontal.

En el país no está establecida una autoridad específica para el control y vigilancia de la propiedad horizontal y por ello el control y vigilancia la ejercen los copropietarios como responsables del nombramiento del administrador, el consejo de administración y el Revisor Fiscal (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2010). De esta forma, las copropiedades que deben autorregulase, tramitar su personería jurídica y representación legal (Congreso de Colombia, 2001). Los alcaldes locales de Bogotá deben certificar la inscripción, existencia y representación legal de las de las copropiedades de su jurisdicción (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Recientemente la Federación Colombiana de Lonjas en asociación con Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, crearon la Norma NTS SI 02 que puede usarse como guía administrativa de propiedades horizontales. Con ello se intenta hacer un aporte para la estandarización y

promoción de la formalidad en el sector inmobiliario. La creación de esta norma estuvo a cargo del Comité No. 234 de “Propiedad Horizontal” conformado por actores públicos, privados y académicos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación y Federación Colombiana de Lonjas de propiedad raíz, 2015). La Norma NTS SI 02 de 2015, indica que el administrador deberá implementar y mejorar procedimientos relacionados con la información y mantenimiento de bienes comunes, salud y seguridad de las personas, información para el uso de bienes comunes, gestión documental, gestión de registros de la asamblea, administración financiera y contable, parámetros de mantenimiento de equipos e instalaciones, procedimiento para la recepción y entrega de la administración y recepción y entrega de bienes comunes, a la par, debe elaborar un plan de trabajo que contenga un diagnóstico de la copropiedad, aspectos de convivencia, jurídicos, administrativos, financieros y operativos (Instituto Colombiano de normas técnicas y Certificación y Federación Colombiana de lonjas de propiedad raíz, 2015).

Aunque existe información alrededor de la administración de conjuntos residenciales, son escasos los programas académicos o estrategias que ordenen y orienten a los interesados para lograr mayor seguridad alrededor del tema, ya que según la Ley 675 el administrador de la propiedad horizontal debe acreditar idoneidad para ocupar el cargo (Congreso de Colombia, 2001) pero a la fecha no hay regulación específica o aclaratoria para cumplir este requisito.

La idoneidad esta es considerada una característica central del concepto de competencias o un criterio para determinar si una persona es más o menos competente Tobón (2001). Dentro de esas competencias se encontraría enclavado el tema de liderazgo que deberían ostentar los administradores de estas organizaciones, ya que “ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización” es una competencia específica para la administración de empresas (Tuning América Latina, 2021) que sería equivalente a los administradores de propiedad horizontal.

Como complemento, se menciona que a partir de la aparición de la emergencia sanitaria dada en el 2020 surgieron nuevos asuntos relacionados con adopción de protocolos de bioseguridad, reducción de ingresos económicos, suspensión de acciones de desalojo de residentes (Presidencia de la República de Colombia, 2020), adopción de plataformas virtuales (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2021) y otros temas que requirieron de un liderazgo específico. Todo este contexto genera mayor interés por reconocer el perfil de liderazgo de este tipo de administradores en especial porque existe un contexto normativo ambiguo, con poca oferta académica especializada y un ambiente permanente de conflictividad social hacen que el tema sea atractivo para investigar.

## 2. Método

Se percibe inicialmente una gran cantidad y variedad de compromisos y funciones que debe afrontar el administrador de la propiedad horizontal que le exigiría tener un estilo del liderazgo positivo para dar respuesta a las demandas de la organización. En este sentido se plantea dar respuesta a los interrogantes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo de estos administradores de propiedad horizontal? y ¿cuáles son las características generales del líder en propiedad horizontal del sector estudiado? Como objetivo se propone determinar el estilo de liderazgo en los administradores de propiedad horizontal de un sector del centro occidente de la ciudad de Bogotá con el fin de caracterizar dicho estilo.

Para este estudio se plantea una investigación de tipo mixto concurrente puesto que recopila en un mismo tiempo datos cuantitativos y cualitativos de forma separada. El análisis de datos se desarrolla de forma independiente. Se determinan hallazgos, y conexiones que son contrastados. Se pretende además de confrontar hipótesis y explicar el estilo del liderazgo de la población estudiada. Una vez hecha una revisión literaria se aplicaron dos instrumentos, el primero fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo el cual se suministró a la totalidad que corresponde a 68 administradores de propiedad horizontal de una “Unidad de Planeamiento Zonal” o UPZ del sector centro occidental de la ciudad de Bogotá y el segundo instrumento fue un formulario de entrevista aplicado a 30 de esos mismos administradores.

El modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional, modificado por (Mendoza, 2005), aplicado en Colombia por (Castaño, Mendoza, y García 2019), está compuesto por tres estilos Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo de dejar hacer o *laissez-faire*. De este modelo se desprende el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo que valora actitudes y conductas mediante una escala *Likert*. Para este estudio se administró el instrumento referenciado como “uno mismo” dado que, tiene otra versión equivalente que responden los seguidores.

Figura 1. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional, modificado

Liderazgo Transformacional						Liderazgo Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspirador motivacional	Estimulación individual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Administración por excepción (activa)	Administración por excepción (pasiva)	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: Castaño *et al.* (2019).

El Liderazgo Transformacional se compone de seis subescalas a decir, Influencia idealizada en Atributo, Influencia idealizada en Conducta, Inspiración motivacional, Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica. El liderazgo transaccional lo componen las subescalas Premio contingente, Administración por excepción activo y Administración por excepción pasivo; el liderazgo estilo *laissez-faire* solo se compone de una subescala. A estas variables las acompañan tres variables de resultado que son Satisfacción, Esfuerzo extra, Efectividad las cuales mediante confirma o desmienten el resultado global. En la Tabla 3 se definen las subescalas.

**Tabla 3. Modelo de liderazgo Bass y Avolio**

Subescalas	Definición
1. Influencia idealizada (Atributo)	El líder tiene la capacidad de evocar una visión atrayente, generar respeto y admiración
2. Influencia idealizada (Conducta)	Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores siendo un modelo para seguir a partir de sus logros, posee prestigio ganado por su buen hacer.
3. Inspiración motivacional	El líder se preocupa por actuar como un modelo para sus seguidores comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo.
4. Estimulación intelectual	Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas. Hace hincapié en la inteligencia y la creatividad.
5. Consideración individual	Habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación, presta atención personal a cada trabajador y reconoce sus necesidades.
6. Tolerancia psicológica	Uso del sentido del humor de buen gusto para indicar equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos duros.
7. Premio contingente	El líder premia a los seguidores por lograr niveles de actuación especificados. Promete recompensas por el buen rendimiento.
8. Administración por excepción activo	Supervisa constantemente la actuación de sus seguidores, se concentra en las fallas, errores o irregularidades. Busca que no existan desviaciones que se alejen de lo planeado.
9. Administración por excepción pasivo	El líder solo aparece cuando en el trabajo ocurren desviaciones al plan de trabajo. No interviene hasta que las cosas son graves.
10. Dejar hacer / <i>laissez-faire</i>	El líder abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones, deja que las cosas pasen.
11. Satisfacción	Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten bien por las decisiones tomadas por el líder.
12. Esfuerzo extra	Las acciones del líder inducen mayor participación de los seguidores.
13. Efectividad	Las acciones del líder estimulan el logro de los objetivos y metas en los seguidores.

Fuente: Elaboración propia con base en Mendoza (2018).

Este artículo presenta y confronta las siguientes dos hipótesis:

H1. El estilo de liderazgo destacado en los administradores de propiedad horizontal de una UPZ del sector centro occidental de Bogotá es el transformacional.

H2. Existe un estilo de liderazgo diferente entre los grupos masculino y femenino para la población estudiada

### 3. Resultados

Los resultados se componen de el análisis de los resultados en tres partes, el primer apartado se compone de el análisis cuantitativo y en el cual se presenta el resultado de la aplicación del instrumento de au-

toevaluación MLQ versión 5, el segundo apartado, corresponde al análisis de la información cualitativa y el tercer apartado corresponde a un contraste entre la información cualitativa e información cuantitativa.

### 3.1 Resultados cuantitativos

Se halló que la población predominante es de género femenino puesto que cerca del 60% es mujer y un 40% son hombres. Un 51.47% llega el nivel profesional o universitario, se encuentra que, sumados los niveles de maestría, especialista y profesional universitario, suman un 79.41%, mientras que otro 14.70% corresponden a tecnólogos y 5.88% es bachiller o técnico. Los porcentajes destacados son los administradores de empresas con 44.12%, tecnólogos en administración y tecnólogos en administración de la propiedad horizontal suman un 11.76%, abogados con 8.82% e ingeniero industrial con 7.35%.

La forma de contratación que predomina es la de prestación de servicios con un 85.29% mientras que por contrato de trabajo 13.23% que incluye el termino fijo y el termino indefinido. En cuanto a estadísticos lo aceptado de forma general es que la varianza explicada debe ser mayor del 50%; el KMO debe ser aceptable por encima de 0.6. y el Alfa de Cronbach es aceptable por encima de 0.7. Dadas estas referencias, se presenta la Tabla 4 los resultados de validez y confiabilidad para las variables estudiadas:

**Tabla 4. Validez y confiabilidad definitiva**

Cód.	Variable	Factor	Varianza	KMO	Alfa
E1	Influencia idealizada (Atributos)	1	71.303	0.749	0.863
E2	Influencia idealizada (Conducta)	1	77.821	0.782	0.904
E3	Inspiración motivacional	1	71.947	0.812	0.866
E4	Estimulación intelectual	1	60.600	0.757	0.771
E5	Consideración individual	1	57.257	0.622	0.746
E6	Premio contingente	1	71.206	0.809	0.809
E7	Admón. por excepción activo	1	55.206	0.745	0.728
E8	Admón. por excepción pasivo	1	59.855	0.661	0.771
E9	Laissez-Faire	1	65.103	0.751	0.817
E10	Satisfacción	1	59.634	0.731	0.770
E11	Esfuerzo extra	1	58.500	0.758	0.756
E12	Efectividad	1	62.972	0.788	0.803
E13	Tolerancia psicológica	1	76.117	0.832	0.893

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 4 que los estadísticos son superiores a lo convencional pues, la Varianza toma valor mínimo un 55,206 en la escala de Administración por excepción activo y todas las demás toman valores superiores. El KMO (*Kaiser Meyer Olkin*) toma como valor mínimo 0.757 en la escala de Consideración individual y todas las otras toman valores por encima de este, finalmente, el *Alfa de Cronbach* toma como valor mínimo 0.728 para Administración por excepción activo y las demás obtuvieron valores mayores a este. En efecto, se concluye que existe un muy buen nivel de confiabilidad para el instrumento aplicado.

En la Tabla 5 pueden observarse las estadísticas halladas y la consecuente confrontación de las hipótesis propuestas.

**Tabla 5. Medias de las variables**

Escala	Estilo de liderazgo	Variable	Media
E4	Transformacional	Estimulación intelectual	17.9706
E3	Transformacional	Inspiración motivacional	17.9559
E12	Resultado	Efectividad	17.7794
E2	Transformacional	Influencia idealizada (Conducta)	17.7500
E5	Transformacional	Consideración individual	17.7353
E7	Transaccional	Administración por excepción activo	17.7353
E11	Resultado	Esfuerzo extra	17.5441
E10	Resultado	Satisfacción	17.4118
E1	Transformacional	Influencia idealizada (Atributos)	17.3088
E6	Transaccional	Premio contingente	16.5000
E13	Transformacional	Tolerancia psicológica	14.7647
E8	Transaccional	Administración por excepción pasivo	7.1176
E9	Laissez-Faire	Laissez-Faire	5.7500

Fuente: Elaboración propia.

H1. El estilo de liderazgo destacado en los administradores de propiedad horizontal de una UPZ del sector centro occidental de Bogotá es el transformacional. Se logró verificar frente a los resultados estadísticos descargados del programa SPSS que esta hipótesis es aceptada dado que, cuatro de las seis variables o subescalas del liderazgo transformacional, obtuvieron mayor carga.

H2. Existe un estilo de liderazgo diferente entre los grupos masculino y femenino para la población estudiada. Confrontando las estadísticas puede afirmarse con un 95% de confianza que no hay diferencias significativas en la percepción del estilo de liderazgo entre los grupos masculino y femenino, dato que resulta de importancia ya que alrededor del 60% de la población es de género femenino.

### 3.2 Resultados cualitativos

Como primer paso se revisó el contenido y consecutivamente se procedió al proceso de generación de

códigos. Un código es una idea clave y sirve para interpretar el contenido. Los códigos agrupados según su similitud dieron origen a las familias de códigos, las cuales a su vez fueron asociadas para formar los temas del contenido. Todo el proceso de codificación se realizó en Excel con apoyo de un generador de nube de palabras. En la Tabla 6 se presenta el resumen de temas, familias y frecuencia de códigos.

**Tabla 6. Resumen temas, familias y frecuencia de códigos**

Planeación	Relaciones interpersonales		
Planes estratégicos (33) Empoderamiento (24) La Visión es implícita (17) Existe Misión formalizada (16) En coordinación con las empresas (15) La Misión es implícita (14) Actuación preventiva ante los problemas (13) Existe Visión organizacional formalizada (13) Indiferencia (13) Se atienden los problemas de acuerdo con su naturaleza (11) Planeación operativa (9) Dando a conocer la Misión (6) La Misión se transmite formalmente (6) Protección del patrimonio (5) Dificultades con los consejeros de administración (4) Remuneración (2)	Ambiente de confianza, respeto y consideración (67) El humor es importante para distencionar (35) Escucha – diálogo - comunicación (17) Trabajo en equipo (16) Confianza en los trabajadores (11) Bienestar de la comunidad (8) Contacto con la comunidad (8) Entiende al residente e interacciones con los trabajadores (5) Relaciones amistosas (3) Concedemos atención personal a todos (1) Concientizar a los consejos de administración (1)		
Gestión del talento humano			
Motivación	Desarrollo de las personas	Orientación y seguimiento	Recompensar a las personas
Motivar a las personas (17) Felicitar a los trabajadores - Reconocimiento formal (15) Reconocimiento al realizar un buen trabajo (12) Se les hace ver la importancia de su trabajo (6) Buenas condiciones laborales (5)	Capacitar o sensibilizar al trabajador (47) Aprendizaje de las experiencias (4)	Con seguimiento o control administrativo (50)	Se les concede tiempos libre extra (19) Con regalos, Bonos, detalles, mercados (17) Celebración de fechas especiales (10)

Fuente: Elaboración propia.

Los temas que resultaron del contenido son Planeación, Relaciones Interpersonales, Motivación, Desarrollo de las personas, Orientación y seguimiento y Recompensar a las personas. Los últimos cuatro fueron agrupadas con el subtítulo de Gestión del talento humano por su afinidad. La sumatoria



total de las frecuencias de los códigos en el tema de Planeación fue de 201; en Relaciones interpersonales fue de 172; en motivación 55; en Desarrollo de las personas 51; en orientación y seguimiento 50 y en Recompensar a las personas 46.

Como complemento al anterior se procesó la información recopilada de la pregunta *¿Cuál sería la principal característica o rasgo que debería tener un administrador de propiedad horizontal?*, que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Rasgos o cualidades de los administradores**

Cualidad o rasgo principal	Frecuencia
Conocimiento	7
Responsabilidad	7
Paciencia	5
Carácter	4
Sensibilidad	4
Servicio al cliente	4
Articulación	3
Comunicación	3
Confianza	3
Imparcialidad	3
Respeto	3
Apasionado o empoderado por el trabajo	1

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Análisis cualitativo

Del análisis emergieron seis temas que ayudan a representar el estilo de liderazgo de los administradores de propiedad horizontal para el sector estudiado. En la siguiente parte se presenta una descripción e interpretación por cada tema emergente.

- La Planeación: el tema de planeación está compuesto por contenidos que se relacionan con la gestión de planes estratégicos o sus componentes tales como la visión o misión, el empoderamiento de los equipos de trabajo y la coordinación con otros actores del servicio. Se halló también que para estos líderes es importante atender los problemas de forma preventiva, generar planeación operativa, velar por la protección de los bienes y establecer relaciones amistosas.
- Las relaciones interpersonales: dentro del contenido están los temas de promover ambientes de confianza, respeto y consideración, utilización del humor de forma oca-



sional para favorecer la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo y dar confianza a los trabajadores. Todo esto en conjunto generaría climas que favorecen las buenas relaciones entre los actores. Cada líder crea o fortalece una red de servicio para en conjunto residencial con principios de respeto, trabajo en equipo y confianza recíproca que redundan en el cumplimiento de objetivos previamente planteados.

- **Motivación:** este es un tema que se considera de gestión de talento humano igual que los tres siguientes. La motivación se refiere a lograr que las personas se movilicen y desarrollen activamente las labores de manera animada y eficiente. Los códigos más frecuentes de este tema tienen que ver con felicitar a los trabajadores, reconocer formalmente al trabajador por hacer bien su labor, resaltar la importancia de su trabajo y tener buenas condiciones laborales.
- **Desarrollo de las personas:** Los contenidos más notorios en orden de mayor frecuencia son el de capacitar o sensibilizar al trabajador y el de aprendizaje a partir de experiencias para el trabajador. Implicaría ello, que capacitar o sensibilizar al trabajador, se refiere a la formación que se brinda al colaborador con el objeto de incrementar sus capacidades y pueda desarrollar mejor sus tareas. Este aprendizaje es continuo y tiene implicaciones formales e informales, puesto que se celebran capacitaciones o reuniones programadas e intercambio de ideas o retroalimentaciones en el puesto de trabajo.
- **Orientación y seguimiento:** con seguimiento o control administrativo se brinda orientación para que las personas puedan desarrollar las actividades que se les encomiendan. Los líderes administrativos hacen seguimiento a los indicadores para detectar desviaciones y poder hacer los ajustes. Este monitoreo se hace durante el desarrollo de las actividades y de manera cordial y al final se hacen evaluaciones en conjunto con el trabajador para hacerles ver lo que está bien y lo que podría mejorarse. Puede decirse que el buen trato dado al personal es devuelto a con trabajo eficiente, buena voluntad y buen comportamiento.
- **Recompensar a las personas:** dice Chiavenato (2011), que una recompensa es una retribución, premio o reconocimiento por la calidad del servicio prestado por un trabajador. En los conjuntos residenciales los sistemas de recompensas no son fuertes, pero se observa la voluntad de administradores y residentes de los conjuntos de incentivar el buen desempeño y comportamiento de los trabajadores. Es común ver que se organizan recaudaciones extraordinarias entre los residentes, empresas del servicio y administradores para desarrollar celebraciones o premiar a los trabajadores. Los tiempos libres, el dinero extra y celebraciones de fechas especiales fueron los tipos de recompensa más mencionadas.
- **Cualidades de los administradores de propiedad horizontal:** Sobre las cualidades o rasgos los sujetos de estudio se destacan por su frecuencia en el contenido, el “*Conocimiento*” y se refiere a las temáticas propias de para administrar propiedades horizontales o conjuntos residenciales, tales como conocimientos técnicos, económicos, financieros y legales. En segundo lugar, se tiene la “*Responsabilidad*” que hace refe-

rencia al compromiso personal, la puntualidad y la disciplina para cumplir, en tercer lugar, está la “*Paciencia*” para atender las solicitudes o requerimientos de personas que se acercan con sus problemas y con la esperanza de ser atendidos efectivamente.

### 3.4 Análisis mixto

En esta parte se expone un análisis mixto basado en las principales concurrencias de la información cuantitativa y la información cualitativa. Mediante la variedad y frecuencia de códigos se profundiza o explica el comportamiento de cada subescala del instrumento utilizado que permite representar en parte su forma de liderar. En la Tabla 8 se listan las escalas del Liderazgo Transformacional y el cruce con los temas. Los números intermedios indican la frecuencia de los códigos hallados. Los puntos de encuentro a destacar son explicados en los siguientes párrafos:

- Estimulación intelectual con el tema de Desarrollo de las personas esto indica que el líder induce al análisis al trabajador, lo ayuda a visualizar de soluciones, lo estimula al mediante retroalimentación, procura el cambio positivo en él y provoca el desarrollo de las personas.
- Inspiración motivacional con el tema de Relaciones interpersonales indica que el líder trata de manera respetuosa y motivante a las personas, hace que se sientan miembros de la comunidad, motiva reconociendo el buen trabajo, causa el sentido de pertenencia y genera relaciones amistosas y respalda a sus seguidores ante tratos injustos.
- Influencia idealizada (Conducta) con Planeación no todos los conjuntos residenciales tienen una Misión organizacional formalizada. Los administradores que indicaron que el conjunto no la tenía, manifestaron tener una misión implícita y esta se orienta hacia el bienestar de las personas, el cuidado de los bienes y el sentido de pertenencia.
- Consideración individual y Relaciones interpersonales: estos líderes buscan las causas de bajos rendimientos en las personas para tomar acciones y ayudarlos, se preocupan por las angustias de sus seguidores y se les concede atención personalizada.

**Tabla 8. Zona de Liderazgo transformacional**

Tema emergente	Frecuencias de códigos					
	0	0	12	0	2	0
Recompensa	0	0	12	0	2	0
Motivación	0	1	14	5	0	0
Orientación y seguimiento	2	3	8	3	1	0
Desarrollo de las personas	0	0	0	20	0	0

Tema emergente	Frecuencias de códigos					
Planeación	46	54	7	0	1	4
Relaciones interpersonales	19	8	28	13	49	35
Escala	Liderazgo transformacional					
Componente	9. Influencia idealizada (Atributo)	4. Influencia idealizada (Conducta)	2. Inspiración motivacional	1. Estimulación intelectual	5. Consideración individual	11. Tolerancia psicológica
Media	17.309	17.750	17.956	17.971	17.735	14.765

Fuente: Elaboración propia.

## 4. Discusión

A continuación, se presenta el análisis de datos de forma conjunta o mixta en las diferentes zonas del constructo de liderazgo transformacional.

La hipótesis que indica que el estilo de liderazgo destacado en los administradores de propiedad horizontal de una UPZ del sector centro occidental de Bogotá es el transformacional fue aceptada en el sentido que cuatro de los seis componentes de liderazgo transformacional obtuvieron las medias más valoradas.

En segunda hipótesis se planteó que existen diferencias significativas en la percepción de liderazgo entre los grupos masculino para la población estudiada a lo que con un nivel de confianza del 95% se logra decir no que se acepta, lo que quiere decir que el estilo no varía significativamente entre los hombres y mujeres.

Sobre las cualidades distintivas de un administrador de propiedad horizontal que sobresalieron son “Conocimiento”, la “Responsabilidad” y la “Paciencia”, otras de segundo orden son “Carácter”, la “Sensibilidad” y “Servicio al cliente”.

En la zona de liderazgo transformacional la media más alta se obtuvo en Estimulación intelectual, este concepto fue el más aceptado por los administradores en propiedad horizontal del sector objeto de estudio. Se resalta y explica esta Estimulación intelectual especialmente por los temas emergentes de Desarrollo de las personas y las Relaciones interpersonales que se propusieron. Estos líderes inducen al análisis de problemas, hacen retroalimentación, proyectan capacitaciones, animan al cambio positivo, aprovechan situaciones reales para generar la reflexión en el trabajador al cual preparan para afrontar situaciones en el marco de lo que es conveniente para el conjunto residencial y la sociedad.

En segundo lugar, se tiene que la Estimulación intelectual, tiene que ver con las Relaciones interpersonales y esto se explica porque se escucha atentamente a las personas, sus situaciones y se tienen en cuenta los procedimientos que ellos proponen con el objeto de resolver problemáticas, igualmente el líder incluye elementos como el aprendizaje, el empoderamiento y la motivación. El líder en administración de propiedad horizontal indaga sobre las causas de bajo rendimiento individual y se prepara para ayudar.

La segunda escala con media más alta es la de Inspiración motivacional, el cruce de mayores frecuen-

cias de códigos fue el de Relaciones interpersonales, cuyas ideas principales tienen que ver con que el líder da buen trato a los trabajadores, procura que las personas se sientan miembros del equipo y reconoce el trabajo como forma de motivar y fortalecer el sentido de pertenencia.

Cerca de la mitad de las propiedades horizontales ha instituido una misión y visión organizacional, aquellas que no tienen estos elementos apelan a la visión implícita que proponga el líder del conjunto. En general visión y misión se proyectan hacia la comunicación efectiva, el sentido de pertenencia, bienestar de las personas y el cuidado de los bienes

En la zona de liderazgo transaccional se ubica la Administración por excepción activo la cual en su intersección con Orientación y seguimiento es considerada relevante porque el administrador se ocupa de monitorear la ejecución de actividades y planes al tiempo que revisa el comportamiento de los indicadores.

En el tema de Planeación en Administración por excepción activo se encontró que el líder es una persona responsable, comprometida con su trabajo, disponible durante jornadas extras al trabajo. Ellos se comprometen a sacar adelante los planes propuestos y no tienen excusas cuando no se cumplen.

Dentro de los contenidos cualitativo y cuantitativo se reveló que la administración es la encargada de resolver los problemas significativos, ella es la responsable y por tanto no se delega a los trabajadores. El líder sujeto de estudio se caracteriza por ser empoderado, responsable y apasionado por su trabajo y en efecto, puede afirmarse que el liderazgo tipo *laissez-faire* o dejar hacer no es un estilo de liderazgo aceptado para administrar conjuntos residenciales.

## 5. Conclusiones

El estilo de liderazgo del administrador de los conjuntos residenciales del sector estudiado se aproxima al estilo transformacional desatacándose que tiene un perfil estimulante intelectualmente que induce al uso de la inteligencia o la creatividad para resolver problemas y también porque se perfila como una persona inspiradora que se preocupa por actuar ejemplarmente, comunicar la visión de futuro, ofrecer palabras alentadoras cuando se necesitan y en aumentar el entusiasmo en los seguidores en procura de ser efectivo y ganar o conservar el prestigio.

Desde el análisis cualitativo se encontraron tres temas específicos que sustentan al estilo de liderazgo de la población estudiada el buen uso de las relaciones interpersonales, la planeación organizacional y la gestión del talento humano. Dentro de este último prevalecieron los subtemas de desarrollo de las personas, orientación y seguimiento, la motivación y la recompensa al trabajador. No se encontró reglamentación específica sobre la idoneidad que debe acreditar una persona para ocupar el cargo de administrador de conjuntos residenciales (Congreso de Colombia, 2001) y se observó que existe poca oferta académica sobre administración en propiedad horizontal, sin embargo se puede decir que el conocimiento técnico y la responsabilidad son dos aspectos que debería fortalecer permanentemente el administrador de propiedad horizontal. Los conocimientos para este tipo de administradores rodean temas de normatividad legal, contable, tributaria, legislación laboral, reglamentación inmobiliaria y temas de resolución de conflictos que les permitan dar respuestas positivas a las demandas del cargo. Los procesos formales de planeación organizacional son una oportunidad para fortalecer el estilo de liderazgo de la población estudiada, estos procesos deberían estar soportados en el uso sistemático de datos e implicaría robustecer el uso de tecnologías inteligentes a todo nivel. Estos administradores pudieran centrarse en lograr más

colaboración de la comunidad para generar o mejorar plataformas o planes estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos y el desarrollo organizacional hacia el futuro.

Es recomendable que el administrador se proponga hacer de su conjunto residencial una organización inteligente, cada vez más incluyente, conocedora de sus riesgos y dispuesta a proyectarse anticipadamente ante cambios sorpresivos y nuevos escenarios de normalidad. Del trabajo de campo y del análisis general surgieron temas que pueden ser tratados en futuras investigaciones, dentro de esas temáticas se tiene la planeación para conjuntos residenciales y el comportamiento de los Consejos de administración y su incidencia en el desarrollo organizacional.

## Referencias

- Acevedo, U., y Piedrahita, N. (2016). Régimen de Propiedad Horizontal en Colombia: Estudio del alcance de la Ley 675 de 2001 y su eficacia frente a la relación entre copropietarios y administrador a 2016 (Artículo como tesis de grado). *Universidad de San Buenaventura*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10819/3341>
- Agudelo, C. (2014). Propuestas para el mejoramiento de la gestión de la Propiedad Horizontal en Colombia a partir de la ley 675/01 (Tesis de Maestría). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6297/1/PROPUESTAS.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2001) *Decreto 854 de 2001*. Recuperado de <https://www.alcaldia-bogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4088>
- Avolio, B. y Bass, B. (1998). You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty. *The Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 4-17. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199800500102>.
- Avolio, B. y Bass, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R., y Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, B. y Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications Ltd.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cárdenas, A. (2018). Los siete dolores de cabeza en la propiedad horizontal. *El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/los-problemas-mas-frecuentes-con-la-propiedad-horizontal-237898>.
- Castaño, J., Mendoza, I. y García, B. (2019). El compromiso organizacional como variable mediadora entre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional en trabajadores del área de la salud en Colombia. En Barroso, F. G., Patrón, R. y Santos, R. A. (Eds.), *El desarrollo de ventajas competitivas en las Organizaciones*. Universidad Anáhuac Mayab.

- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Elsevier Editora Ltda.
- Congreso de Colombia (2001). *Ley 675 de 2001*. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0675\\_2001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html).
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Paidós.
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. DOI: [doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001).
- 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).
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación y Federación Colombiana de lonjas de propiedad raíz (2015). *Norma técnica Sectorial NTS SI 02*. Icontec. Recuperado: [https://www.conpropiedadhorizontal.com/archivos/171125\\_norma\\_tecnica\\_ph\\_uso\\_residencial.pdf](https://www.conpropiedadhorizontal.com/archivos/171125_norma_tecnica_ph_uso_residencial.pdf).
- Jaramillo, G. (2014). La administración de copropiedades es muy informal. *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/la-administracion-de-copropiedades-es-muy-informal-gerente-de-la-lonja-de-propiedad-raiz.html>.
- Leithwood, K., Mascall, B. y Strauss (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge Press.
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2006) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>.
- Manning, G. y Curtis, K. (2019). *The art of leadership*. McGraw-Hill Education.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Mendoza, I. (2018). El liderazgo transformacional una opción alternativa ante un entorno VUCA. En Littlewood, H. y Uribe, J. (Eds.), *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Manual Moderno y UNAM.
- Metrocuadrado (2019). *Estos son los conflictos más comunes en propiedad horizontal*. Recuperado de: <https://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-propiedad-horizontal/estos-son-los-conflictos-mas-comunes-en-propiedad-horizontal-3720>.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010). *Concepto 1200-E2-151023*. Recuperado de: [https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/conceptos\\_juridicos/Concepto%20151023%20del%2023%20de%20noviembre%20de%202010.pdf](https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/conceptos_juridicos/Concepto%20151023%20del%2023%20de%20noviembre%20de%202010.pdf).
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2021). *Asamblea general de propietarios*. Recuperado de: [https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/documentos/asamblea-generalpropietarios-propiedad\\_horizontal.pdf](https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/documentos/asamblea-generalpropietarios-propiedad_horizontal.pdf).
- Naciones Unidas (2019). *Directrices sobre la administración y propiedad de viviendas en condominio*. Ginebra. Recuperado de: <https://unece.org/DAM/hlm/documents/Publica>



- tions/Condo\_Guidelines\_ECE\_HBP\_198\_en.pdf.
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista educación*, 40(1), 53-66. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204004>.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Presidencia de la Republica de Colombia (2020). *Decreto 579 de 2020*. Recuperado de: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20579%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>.
- Sistema Nacional de Información para la Educación Superior en Colombia (2021). *Consulta de programas*. Recuperado de: <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>.
- Stogdill, M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
- Tobón, S. (2001). *Aprender a emprender: Un enfoque curricular*. Fundación Universitaria del Oriente.
- Tuning América Latina (2021). *Proyecto Tuning*. Recuperado de: [http://www.tuningal.org/index.php?option=com\\_contentyview=articleid=165yItemid=174](http://www.tuningal.org/index.php?option=com_contentyview=articleid=165yItemid=174).
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. y Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.