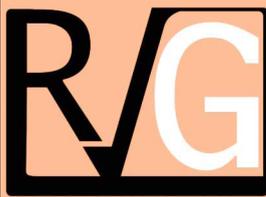
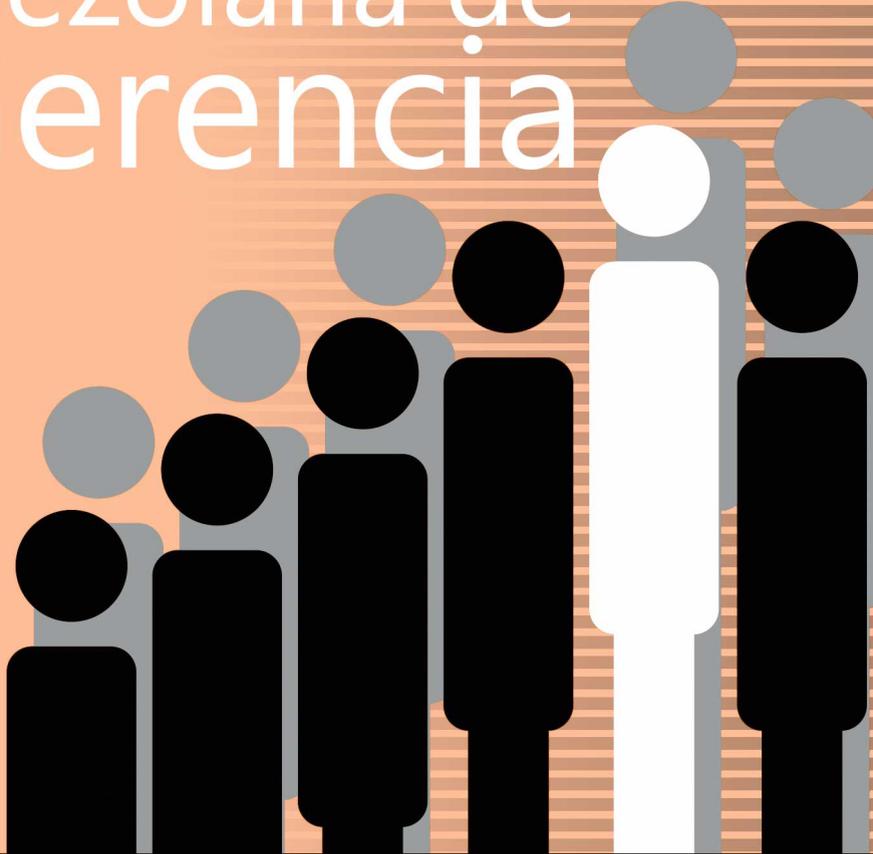


Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE



Año 29 No. 108, 2024
OCTUBRE-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Torres, E. Y., Mora, R., y Castellanos, J. E., (2024). Liderazgo de rango total en administradores de condominios del sector Salitre de Bogotá, Colombia: análisis cualitativo. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(108), 1649-1663. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.11>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 108, 2024, 1649-1663
octubre-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Liderazgo de rango total en administradores de condominios del sector Salitre de Bogotá, Colombia: análisis cualitativo

Torres Nova, Edward Yecid *
Mora Pabón, Ricardo**
Castellanos Narciso, José Ever***

Resumen

El objetivo de este estudio es determinar el estilo de liderazgo de los administradores de condominios en el Salitre de Bogotá, Colombia, utilizando una perspectiva cualitativa basada en el Modelo de Liderazgo de Rango Total. Se recopiló información primaria mediante la aplicación de entrevistas a 30 líderes, abordando preguntas abiertas. Los datos obtenidos fueron analizados cualitativamente para identificar patrones y tendencias en el estilo de liderazgo de la población estudiada. El proceso de análisis implicó la identificación de códigos clave para categorizar los segmentos del texto (Hernández-Sampieri, 2018), seguido de agrupaciones temáticas que dieron lugar a familias de códigos. Estas fueron articuladas por afinidad de contenido para identificar temas asociados que ayudaron a perfilar el estilo de liderazgo de la población objeto de estudio. Basado en el análisis de contenido, se reveló que la planeación estratégica, las habilidades en las relaciones interpersonales y la gestión del talento humano son elementos clave que caracterizan el estilo de liderazgo ejercido por los administradores de condominios en el sector Salitre.

Palabras clave: rango total; liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; líder; condominio.

Recibido: 16.04.24

Aceptado: 24.06.24

* Doctor en Administración de la Universidad de Celaya de México y Magíster en Calidad y Gestión Integral. Docente-investigador en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: edward.torres@unad.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5312-8639>

** Doctor en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario de Colombia y Magíster en Administración. Docente-investigador en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico de contacto: ricardo.mora@unad.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4804-3320>

*** Doctor en Gestión de la Universidad EAN de Colombia y Magíster en Administración, Docente-investigador en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3823-2950>

Full-range leadership in condominium managers in the Salitre sector of Bogotá, Colombia: a qualitative analysis

Abstract

The objective of this study is to determine the leadership style of condominium managers in Salitre de Bogotá, Colombia, using a qualitative perspective based on the Total Range Leadership Model. Primary information was collected through the application of interviews with 30 leaders, addressing open-ended questions. The data obtained were analyzed qualitatively to identify patterns and trends in the leadership style of the population studied. The analysis process involved the identification of key codes to categorize the text segments (Hernández-Sampieri, 2018), followed by thematic groupings that gave rise to families of codes. These were articulated by content affinity to identify associated themes that helped to profile the leadership style of the study population. Based on content analysis, it was revealed that strategic planning, interpersonal skills, and talent management are key elements that characterize the leadership style practiced by condominium administrators in the Salitre sector.

Keywords: total rank; transformational leadership; transactional leadership; leader; condominium.

1. Introducción

Se sugiere que hay un cuerpo de conocimiento limitado sobre la gobernanza de los condominios (Treffers y Lippert, 2019). Además, en la agenda de investigación pendiente, destacan los estilos de gobierno privado y su impacto en la convivencia de los residentes (Rincón-Salazar, 2017).

Resulta conveniente para el gremio inmobiliario explorar el liderazgo predominante en la gestión de condominios (Marshall et al, 2018). A pesar del creciente cuerpo de literatura sobre liderazgo en diversas áreas, la investigación específica sobre liderazgo en este contexto es limitada (Read y Sanderford, 2018). Por tanto, este

estudio busca contribuir al conocimiento relativo a los administradores de comunidades residenciales, aportando al vacío existente en la comprensión de las dinámicas de liderazgo en la gestión de condominios.

Según un estudio de Kostenwein (2021), en tres décadas, América Latina quedará casi totalmente urbanizada y gran parte de esa urbanización se deberá al crecimiento de las comunidades cerradas; por lo tanto, investigadores y formuladores de políticas urbanas deben entender qué impacto tendrán estas comunidades. En Bogotá, el 70% de los predios está sometido al régimen de propiedad horizontal (Alcaldía de Bogotá, 2018).

Estas unidades residenciales

albergan a diversas comunidades que requieren una administración efectiva para garantizar la convivencia, la seguridad y el bienestar general de sus residentes. Sin embargo, un estudio sobre condominios en Bogotá y Quito sugiere que algunos administradores carecen del conocimiento necesario o son deshonestos, lo que ha dado como resultado la pérdida de recursos económicos que debieron ser destinados al mantenimiento de los bienes. Esta situación ha generado desconfianza y deterioro del autogobierno en estas unidades residenciales (Donoso, 2014).

La regulación colombiana ordena que los administradores de condominios deban demostrar su idoneidad para ocupar el cargo (Ley 675 de 2001). Sin embargo, la supervisión y reglamentación por parte de las autoridades es escasa. En consecuencia, se presume que las organizaciones residenciales o condominios optan por contratar a personas competentes para la administración. En este contexto, una competencia específica en administración es ejercer el liderazgo para alcanzar y cumplir las metas organizacionales (Tuning América Latina, 2021). Por lo tanto, esta competencia es particularmente relevante para los administradores de condominios en Bogotá.

Por otro lado, se identifican algunas fallas en el ambiente administrativo de los condominios, como la falta de planes de mantenimiento, la desconfianza en los líderes o instituciones y una cultura individualista (Vergara et al, 2019). A pesar de esto, se conoce muy poco sobre cómo el liderazgo influye en la eficacia de la gestión y en la construcción de un ambiente positivo en los condominios. La administración de conjuntos residenciales debe tener

una gestión administrativa idónea, responsable y eficiente, que incluya la participación de los usuarios en las decisiones administrativas (Vergara, 2016).

En correspondencia con lo anterior, el objetivo de este estudio es determinar el estilo de liderazgo de los administradores de condominios en el Salitre de Bogotá, Colombia, a través de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas basadas en las variables del Modelo de Rango Total de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005). La novedad del estudio radica en su enfoque específico en el liderazgo de los administradores de unidades residenciales, visto desde su propia perspectiva. Este enfoque permite proporcionar una visión detallada del perfil de liderazgo de los administradores de condominios y sus peculiaridades, así como su influencia en la dinámica y gestión de estas comunidades urbanas. Se espera que los resultados ofrezcan una comprensión profunda de cómo estos líderes pueden aportar a la cohesión y efectividad organizacional en los contextos residenciales analizados.

2. Contexto del liderazgo y el Modelo de Rango Total

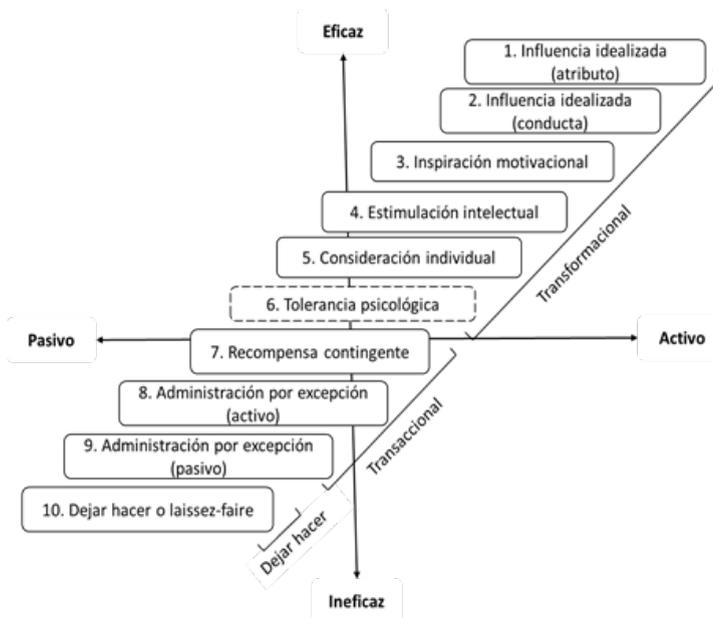
El liderazgo ha sido objeto de discusión académica durante más de un siglo, y las definiciones han experimentado una evolución constante a lo largo de este período temporal. La premisa esencial radica en que el liderazgo es un concepto dinámico y complejo que evoluciona constantemente y se define como el proceso a través del cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de individuos para alcanzar un objetivo específico (Northouse, 2016).

La investigación sobre liderazgo

ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, resultando en la publicación de miles de artículos científicos que incluyen una vasta gama de fenómenos y procesos relacionados con este tema. Sobresale principalmente la teoría del liderazgo transformacional como una de las más destacadas en los últimos años, siendo la base de numerosas publicaciones. Bernard Bass, Bruce Avolio y Gary Yukl han surgido como los tres autores más prestigiosos en la red de citas (Zhu et al, 2018). Precisamente Bass y Avolio se destacan por sus investigaciones sobre liderazgo transformacional y el Modelo de Rango Total.

El Modelo de Liderazgo de Rango Total, representado en la Figura 1, evalúa tres escalas: transformacional, transaccional y “laissez-faire”. Estos estilos difieren en el nivel de acción realizado por el líder (Iltzkovich et al, 2020). El diagrama 1 proyecta que cuanto más alto y hacia la derecha se encuentre la valoración, mayor será la eficacia y la acción del líder. Cuanto más abajo y a la izquierda se evalúen las variables, menor será la eficacia y la acción del líder. El líder transformacional, en cambio, es más eficaz y activo, caracterizándose por su capacidad para influenciar, motivar y empoderar a sus seguidores, pretendiendo así un cambio positivo en la organización.

Diagrama 1
Modelo de liderazgo de rango total



Fuente: Adaptado del modelo de Bass y Avolio modificado por Mendoza (2005)

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más investigados. La evidencia empírica de la validez predictiva de este tipo de liderazgo ha sido impresionante. Cientos de estudios han producido consistentemente relaciones de moderadas a fuertes entre el liderazgo transformacional y resultados como el desempeño, la satisfacción, el compromiso y la rotación (Siangchokyoo et al, 2019). Según Robbins y Judge (2009), este tipo de liderazgo provoca un esfuerzo adicional por parte de los trabajadores y conduce hacia una mayor productividad y mejor adaptabilidad a la organización.

La teoría del liderazgo transformacional sugiere que los líderes influyen en las actitudes de los subordinados a través de su estilo de liderazgo, específicamente a través de conductas que fomentan la aceptación del cambio e innovación (Farahnak et al, 2020). De esta manera, los líderes ofrecen confianza, fortalecen la lealtad, la identificación emocional y la credibilidad entre sus seguidores (Walumbwa et al, 2008). Este tipo de liderazgo se define por la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual, lo que resulta, en la práctica, un esfuerzo adicional por parte de los trabajadores y, por ende, a una mayor productividad.

El liderazgo transaccional implica recompensa contingente y gestión por excepción, es decir, se premia o corrige a los seguidores según su rendimiento (Monje-Amor et al, 2020). Es una especie de proceso de intercambio, mediante el cual los líderes obligan a los seguidores a cumplir sus compromisos contractuales de manera efectiva (Mustafa-Raziq et al, 2018).

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 objetivos establecidos y porque las recompensas sean entregadas a los trabajadores (Bryman et al, 2011). Sin embargo, el liderazgo transaccional puede ser un arma de doble filo en cuanto a la predicción del desempeño de los seguidores. Por ejemplo, la recompensa contingente puede fomentar relaciones interpersonales sólidas entre el líder y el seguidor, pero al mismo tiempo puede dificultar el empoderamiento de los seguidores (Young et al, 2021).

El liderazgo "laissez-faire", también conocido como "dejar hacer", implica la ausencia de dirección por parte del líder y en efecto, las responsabilidades del líder no se asumen. Los líderes que adoptan el estilo "laissez-faire" dudan en involucrarse en decisiones críticas, muestran renuencia a brindar apoyo, recursos y retroalimentación a sus subordinados (Usman, 2020). Estas características hacen que sea un estilo de liderazgo nulo e ineficaz para producir los resultados deseados.

2.1. Liderazgo y Condominios

Las comunidades cerradas en las ciudades latinoamericanas se han convertido en la nueva normalidad (Kostenwein, 2021). Claramente, en las últimas décadas, las urbanizaciones con cerramientos perimetrales de muros o rejas han proliferado en numerosas ciudades alrededor del mundo, convirtiéndose en un fenómeno de interés para diversas disciplinas científicas. Estas unidades urbanísticas, conocidas como condominios, suelen ofrecer servicios de vigilancia y poseen una infraestructura colectiva más

desarrollada en comparación con unidades residenciales no cerradas (Roitman, 2016).

La propiedad horizontal contiene a los conjuntos residenciales o condominios e involucra, además de las unidades individuales, los terrenos asociados, las áreas comunes y bienes de pertenencia conjunta de propietarios individuales de las unidades (Naciones Unidas, 2019). Tales áreas y bienes comunes deben ser mantenidos y gestionados para uso y disfrute de la comunidad residente de estas unidades. Este sistema adquiere una relevancia aún mayor en Bogotá, donde más de dos tercios de las edificaciones están sujetas al régimen condominal o propiedad horizontal (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019).

Un objetivo central en el liderazgo de condominios es lograr la organización interna y la coordinación entre los diferentes actores internos y externos del conjunto residencial. Es preciso contar con apoyos técnicos y asesoría profesional para asegurar que los recursos humanos y económicos se inviertan de manera eficiente (Vergara, 2016). La sostenibilidad a largo plazo de esta forma de vivienda no debería estar en duda debido a la escasez de regulación o el deseo de ganancias de la industria de condominios (Treffers y Lippert, 2019).

La planeación y organización interna al interior de los condominios, facilita el liderazgo y la coordinación entre diversos actores, siendo significativa para optimizar la gestión y mejorar la calidad de vida dentro del conjunto habitacional. La planeación a corto y largo plazo de las actividades de mantenimiento son necesarias para la administración eficiente y sostenible de los recursos económicos y estructurales (Vergara,

2016). Según Stirling (1998), para influir eficazmente en los seguidores, el estilo de liderazgo debe estar alineado con la misión del condominio, su estructura y sus objetivos. En efecto, para una unidad residencial implicaría definir con claridad la misión y los objetivos estratégicos para llevar a cabo una gestión eficiente. Sin la definición de objetivos estratégicos resultaría difícil medir el avance de las metas deseadas.

Por otra parte, los líderes de condominios deben suscitar ambientes de respeto y colaboración entre los residentes, cultivando habilidades individuales y promoviendo la creación de organizaciones capaces de adaptarse a los cambios que surgen en el entorno (Schoemaker et al, 2018). En este sentido, el liderazgo juega un papel clave al influir en los procesos de acción colectiva y en la dinámica de las relaciones interpersonales (Heskin, 2019), ya que un líder transformador tiene la capacidad de establecer un ambiente de respeto que influye en la reducción de conflictos comunitarios (Wang y Zhou, 2012).

En el contexto anteriormente descrito, de escasez de conocimiento, demandas del mercado y conflictividad en condominios, se observa que en Colombia existe una limitada oferta de educación superior especializada en la administración de condominios o propiedades horizontales. Sin embargo, ante esta escasez de programas formales, diversas instituciones ofrecen diplomados o cursos sobre administración de condominios (Donoso, 2014). Esta perspectiva ha fortalecido el interés en contribuir al estudio del liderazgo de los administradores de comunidades donde los conflictos relacionados con la gestión y la convivencia son frecuentes.

3. Metodología del estudio

Dada la limitada comprensión sobre el liderazgo en la gestión de condominios, se determinó que un enfoque cualitativo sería el más adecuado para esta investigación. Hopkins et al, (2017) resaltaron que el enfoque cualitativo está fundamentado en el método y la naturaleza de las preguntas de investigación.

Se recopiló información mediante una guía de entrevista que contenía preguntas abiertas, basadas en el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005). Para el estudio, se asumió que las entrevistas cualitativas son herramientas básicas para recolectar datos de esta naturaleza, son flexibles y utilizan preguntas abiertas y neutrales, orientadas a recoger experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Hernández-Sampieri, et al, 2018). Estas entrevistas se llevaron a cabo en los lugares de trabajo de los participantes, con una duración de entre 40 y 90 minutos cada una.

La muestra consistió en treinta (30) administradores de condominios, seleccionados de un total de 69 que conforman la "Unidad de Planeamiento Zonal 110" del sector Salitre de Bogotá, Colombia. Se optó por un muestreo por conveniencia, considerando que este tipo de muestreo es comúnmente utilizado en investigaciones cualitativas debido a la complejidad de acceder a toda la población estudiada (Read y Sanderford, 2017).

Para el análisis de contenido, se llevó a cabo un análisis iterativo de todos los datos cualitativos. Este enfoque implicó una revisión continua entre los

datos y un conjunto de suposiciones teóricas potenciales (Conlon et al, 2020). Se optó por utilizar un enfoque de análisis temático basado en la teoría fundamentada (Harley y Cornelissen, 2022). Aunque esta metodología reconoce la posibilidad de sesgos en la interpretación de los datos, tiende a estar más cercana a hechos verificables.

Para el análisis de datos, se catalogaron las respuestas de los administradores de condominios a través de una codificación, formando categorías transitorias y eventuales códigos a partir de expresiones similares (Richards y Morse, 2012). Cada código representa una idea clave que facilita la interpretación del contenido. Al final, se hicieron agrupaciones de códigos basadas en aproximaciones temáticas, que dieron lugar a la generación de familias de códigos. Estas familias de códigos se agruparon por afinidad de contenido para identificar temas asociados.

4. Rasgos de liderazgo total en los administradores de condominios

A continuación, se presentan los resultados de la investigación cualitativa sobre el estilo de liderazgo ejercido por los administradores de condominios en el Salitre de Bogotá. Los hallazgos revelan patrones y características esenciales del liderazgo actual de estos administradores.

Del análisis de contenido surgieron seis temas o aspectos que apuntarían a describir el estilo de liderazgo de la población estudiada. Estos temas, junto con sus familias de códigos y la frecuencia de cada código, se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1
Temas, familias de códigos y frecuencia de códigos

Temas	Familia de códigos	Frec. cod.	Total
Planeación	Planes estratégicos	33	201
	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		
Relaciones interpersonales	Ambiente de confianza, respeto y consideración	67	172
	El humor es importante para distencionar	35	
	Escucha. Dialogo – 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		
Motivación	Motivar a las personas	17	55
	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	
Desarrollo de las personas	Capacitar o sensibilizar al trabajador	47	51
	Aprendizaje de las experiencias	4	
Orientación y seguimiento	Con seguimiento o control administrativo	50	50
Recompensar a las personas	Se les concede tiempos libre extra	19	46
	Con regalos, Bonos, detalles, mercados	17	
	Celebración de fechas especiales	10	

Se observó que la frecuencia acumulada de códigos en el tema de Planeación, que ascendió a 201; en relaciones interpersonales, alcanzó

172; en motivación, 55; en desarrollo de personal, 51; en orientación y seguimiento, 50; y en reconocimiento y recompensar a las personas, 46.

El primer tema emergente es planeación, el cual emerge de los contenidos que se relacionan con la gestión, los 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 tema de planeación surgió que el líder se comporta como una persona responsable, comprometida y disponible. Gestionar problemas de forma preventiva, hacer planeación operativa y velar por la protección del patrimonio son los principios más reconocidos en el contenido.

La segunda temática relevante tiene que ver con las relaciones interpersonales. Surgió la idea de que el líder interactúa con los demás, provocando ambientes de confianza, normalizando el buen trato y usando humor positivo en la comunicación. Estos líderes se caracterizarían por interesarse en las situaciones particulares y no solo por los resultados operacionales.

La motivación surgió como tercera categoría. Se refiere a lograr que las personas desarrollen activamente las labores de manera animada y eficiente. Los códigos más frecuentes de este tema tienen que ver con felicitar a los trabajadores y reconocer formalmente al trabajador por hacer bien su labor.

El cuarto tema aborda el desarrollo de las personas, que implica el fortalecimiento de las habilidades de los trabajadores y la promoción de su empatía hacia los demás, tanto en beneficio personal como organizacional.

La quinta categoría de orientación y seguimiento se refiere al papel de los líderes en proporcionar dirección a los individuos para llevar a cabo sus tareas asignadas. Los líderes supervisan el progreso y los resultados de los objetivos, tomando medidas correctivas según sea el avance.

La sexta categoría se refiere a la recompensa de las personas, entendida como una forma de gratificación por el desempeño laboral de un trabajador. Se encontró disposición de líderes y residentes para reconocer el buen desempeño de los empleados. En el ambiente de condominio, es común realizar reuniones sociales para expresar reconocimiento a los trabajadores, otorgando beneficios extras como tiempo libre o bonificaciones económicas.

A modo de discusión, los siguientes párrafos ofrece una interpretación y análisis de los resultados obtenidos, identificando las características distintivas del liderazgo ejercido por los administradores de condominios residenciales en el sector Salitre de Bogotá y se plantean potenciales implicaciones para la gestión efectiva de estas comunidades urbanas.

Sería importante que los líderes enfocaran sus acciones en el mejoramiento de los procesos de planeación en los condominios estudiados, ya que el análisis de datos reveló un nivel intermedio de planeación organizacional en los condominios, lo cual generaría significativos niveles de incertidumbre. Según Omar et al, (2015), el proceso de gestión incluye la formulación de objetivos estratégicos de la propiedad, los medios para alcanzarlos y la supervisión del desempeño y la gestión realizada.

Los líderes logran los objetivos organizacionales a través de sus colaboradores (Bass y Avolio, 2004), la transformación se fomentaría mediante una planeación sistemática y la coordinación con los diversos grupos de interés. Un proceso de planeación efectivo proporciona información que respalda la autoorganización del condominio (Donoso y Elsinga, 2016).

Además, las habilidades necesarias para prosperar en entornos de transformación e interdependencia son cada vez más valoradas tanto a nivel individual como colectivo (McCauley y Palus, 2020).

Al interactuar, el líder de condominios procura deliberadamente crear ambientes de confianza y fomenta el trato respetuoso. En este contexto, este estudio concuerda con los hallazgos de Carter et al, (2013), quienes resaltan cómo la calidad de las relaciones interpersonales entre líderes y seguidores influye en el rendimiento laboral, promoviendo el sentimiento de apoyo entre los empleados y contribuyendo a una visión más amplia de su trabajo.

En el ambiente de los líderes de los condominios bajo estudio, el aprendizaje de los subordinados es continuo y se manifiesta en momentos formales e informales. Es responsabilidad de los líderes promover el desarrollo de sus seguidores mediante la elaboración y ejecución de planes de crecimiento personal (Bass, 1999).

Los líderes de los condominios en este estudio proporcionan guías claras y realizan un seguimiento continuo de los objetivos. Este enfoque no solo brinda apoyo al trabajador al ofrecer oportunidades para correcciones y orientación en el momento de realizar las tareas, sino que también reduce la incertidumbre para el trabajador.

Por parte del líder, es frecuente el reconocimiento, la celebración o la felicitación al colaborador por el buen trabajo realizado. Bass (1999) reveló que los líderes tienen la responsabilidad moral de participar en sus celebraciones, eventos fúnebres y aconsejarlos sobre problemas personales, Bass (1999). Esto sugiere que el reconocimiento o la celebración es un asunto que podría

fortalecer positivamente el ambiente de trabajo.

La recompensa puede entenderse como una retribución, premio o reconocimiento por la calidad del servicio prestado por un trabajador (Hassan, 2022). Para el caso de los condominios objeto de estudio, se percibe que existe buena disposición de líderes y residentes para premiar el desempeño destacado de los trabajadores. La recompensa contingente es un factor del estilo de liderazgo transaccional y se traduce en intercambios económicos o emocionales entre líderes y seguidores (Puni et al, 2018). En profesores universitarios de instituciones de China se ha demostrado que el liderazgo de recompensa contingente se asocia positivamente con el compromiso organizacional (Huang et al, 2020).

Las actitudes o cualidades mayormente reportadas por los administradores de condominios en el sector Salitre de Bogotá son el Conocimiento y la Responsabilidad. Sin embargo, al contrastar estas actitudes con las recomendadas en el estándar de Administración de Inmuebles en Condominio EC0112, del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2011), como la Cooperación, la Iniciativa y la Tolerancia, se observa una notable diferencia. Este contraste entre las cualidades observadas en los líderes estudiados y las requeridas por el estándar mexicano indica una diferencia en las expectativas normativas y las prácticas reales de liderazgo en el contexto de los condominios estudiados. Esta diferencia sugiere que, aunque los administradores de condominios demuestran actitudes clave, podrían enriquecer su estilo de liderazgo al integrar nuevas actitudes, como, por

ejemplo, las citadas en el estándar mexicano.

Desde una perspectiva cualitativa, se observa que los líderes objeto de este estudio adoptan una combinación entre liderazgo transformacional y transaccional, como sugiere el Modelo de Liderazgo de Rango Total. Este enfoque mixto también es respaldado por Breevaart y Zacher (2019), quienes destacan que los líderes no se apegan exclusivamente a un solo estilo, sino que pueden adoptar diferentes conductas en diferentes contextos o momentos.

Finalmente, se halló que el administrador, asume la responsabilidad de resolver los problemas estratégicos o de gestión, no se delegan estas funciones a los trabajadores, quienes únicamente reciben órdenes para realizar actividades operativas. En este sentido, el estilo de liderazgo Laissez-faire no es aceptado por los líderes administradores de condominios en el sector Salitre de Bogotá.

5. Conclusiones

A partir del Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio, presentado por Mendoza (2005), se diseñó una guía de entrevista con preguntas abiertas para cada categoría del modelo en mención. Esta guía se aplicó a una muestra de 30 líderes de condominios responsables de la gestión en el sector Salitre de la ciudad de Bogotá. Posteriormente, mediante un análisis cualitativo de los datos obtenidos, se identificaron tres temáticas principales que describen su estilo de liderazgo: la planificación, las relaciones interpersonales y la gestión del talento humano.

El análisis revela que la planificación estratégica es fundamental para la gestión efectiva de los

condominios. La alta frecuencia de códigos relacionados con “Planes estratégicos” y “Empoderamiento” indica que una planificación adecuada y un enfoque en el empoderamiento de los empleados son esenciales. Además, conceptos como la “Visión implícita” y la “Misión formalizada” destacan la necesidad de tener una orientación clara y bien comunicada dentro de la organización. Estos elementos contribuyen a un entorno donde los problemas se abordan de manera proactiva y estratégica, asegurando la sostenibilidad y eficiencia en la gestión de los recursos.

Las relaciones interpersonales son un eje central que caracteriza el liderazgo ejercido por los administradores de los condominios objeto de estudio. El “ambiente de confianza, respeto y consideración” es el código más mencionado, lo que resalta la importancia de crear un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Elementos como el humor para relajar el ambiente, la comunicación efectiva, y el trabajo en equipo son fundamentales para mantener un clima organizacional saludable. La confianza en los trabajadores y el bienestar de la comunidad también son elementos significativos que tuvieron frecuencia media. Así las cosas, el liderazgo ejercido por los administradores de los condominios bajo estudio, no solo se enfoca en tareas y objetivos, sino también en las personas cercanas a la organización. Finalmente, las relaciones jerárquicas de los líderes han ido perdido importancia, al tiempo que relaciones más paritarias han ido conquistándola.

Los aspectos relativos a la gestión del talento humano fueron identificados como el tercer factor característico del liderazgo dentro de la población objeto de estudio. Este aspecto la incluye la

atención al desarrollo personal y la mejora de las capacidades individuales. En contexto estudiado, es esencial proporcionar orientación cuando sea necesario y motivar a las personas para que desempeñen las actividades o responsabilidades asignadas, generando así satisfacción tanto laboral, igualmente, se destacó la importancia de que el líder reconozca el desempeño de sus seguidores cuando estos superan las expectativas previamente establecidas.

Según el modelo de Liderazgo de Rango Total y la gestión de relaciones interpersonales orientadas al logro de objetivos organizacionales, los administradores de condominios estudiados, demuestran un estilo de liderazgo que se aproxima cualitativamente a una combinación de estilos transformacional y transaccional. Este hallazgo indica que estos líderes exhiben comportamientos característicos de ambos estilos en diversas circunstancias y momentos, adaptándose dinámicamente a las necesidades y demandas de sus roles.

Los líderes bajo estudio han rechazado la adopción del estilo *laissez-faire*, también conocido como “dejar hacer”. Este rechazo se justifica principalmente por la necesidad de que ellos deben operar en entornos altamente exigentes o fiscalizados, donde se espera una gestión proactiva y comprometida. En este contexto, la aplicación de un estilo *Laissez-faire*, caracterizado por la falta de control, no sería acertada para lograr el éxito en la gestión de condominios en el sector geográfico estudiado.

Referencias bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá (2019). *La propiedad horizontal residencial*

en Bogotá vista desde sus equipamientos comunales. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/ph_equipamientos.pdf

Bass, B. and Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. MindGarden.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and *laissez-faire* leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>

Bryman, A., Collinson, D., Keith Grint, B., y Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications Ltd.

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>

Congreso de Colombia (2001). Ley 675 de 2001. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html

Conlon, C., Timonen, V., Elliott-O'Dare, C., O'Keeffe, S., & Foley, G. (2020). Confused about theoretical sampling? Engaging theoretical sampling in diverse grounded theory studies. *Qualitative Health*

- Research, 30(6), 947–959. <https://doi.org/10.1177/1049732319899139>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (26 de 08 de 2011). *Administración de inmuebles en condominio, EC0112*. <http://www.excela.com.mx/PDF/EC0112.pdf>
- Donoso, R. (2014). *Instituciones de Propiedad Horizontal y política de vivienda de interés social: Comparando Bogotá y Quito*. IV Congreso Internacional de construcción de la infraestructura y vivienda "Modelo de desarrollo urbano y generación de proyectos de vivienda de interés social". Quito, Ecuador. https://repository.tudelft.nl/file/File_3e350ed4-52b7-422c-ac1e-fd1219ec8757?preview=1
- Donoso, R. E., & Elsinga, M. (2018). Management of low-income condominiums in Bogotá and Quito: the balance between property law and self-organisation. *International Journal of Housing Policy*, 18(2), 312–334. <https://doi.org/10.1080/14616718.2016.1248608>
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Harley, B., & Cornelissen, J. (2022). Rigor with or without templates? The pursuit of methodological rigor in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 25(2), 239–261. <https://doi.org/10.1177/1094428120937786>
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 18(2), 137–173. <https://doi.org/10.7341/20221825>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Heskin, A. D. (2019). *The struggle for community*. Routledge.
- Hopkins, E. A., Read, D. C., & Goss, R. C. (2017). Promoting sustainability in the United States multifamily property management industry. *Journal of Housing and the Built Environment*, 32(2), 361–376. <https://doi.org/10.1007/s10901-016-9516-3>
- Huang, Y.-T., Liu, H., & Huang, L. (2021). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: the mediating effect of psychological empowerment. *Studies in Higher Education*, 46(11), 2473–2490. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1723534>
- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 851–868. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2019-0401>
- Kostenwein, D. (2021). Between walls and fences: How different types of gated communities shape the streets around them. *Urban Studies (Edinburgh, Scotland)*, 58(16), 3230–3246. <https://doi.org/10.1177/0042098020984320>
- Marshall, M. J., Marshall, S., & Goonan, D. (2018). HOA power relationship, problem-solving, and communication patterns during a major building

- renovation construction crisis. *Housing and Society*, 45(3), 186–205. <https://doi.org/10.1080/08882746.2018.1529509>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- 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., Morelos, México].
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Naciones Unidas. (2019). *Guidelines on the Management and Ownership of Condominium Housing*. Geneva. https://unece.org/DAM/hlm/documents/Publications/Condo_Guidelines_ECE_HBP_198_en.pdf
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Omar, M., Mohd. Ali, H., Kamaruddin, N., Baba, M., Sapri, M., Abdullah, S., & Godwin Aliagha, G. U. (2015). Framework of stratified residential property management services. *Jurnal teknologi*, 75(10). <https://doi.org/10.11113/jt.v75.5273>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/loj-11-2017-0358>
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/loj-07-2017-0212>
- Read, D. C., & Sanderford, A. R. (2018). Sustaining sustainability in large real estate investment management firms. *The Journal of Real Estate Portfolio Management*, 24(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/10835547.2018.12090004>
- Read, D.C. & Sanderford, A.R. (2018). Sustaining sustainability in large real estate investment management firms. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 24(1), 19-33. <https://doi.org/10.1080/10835547.2018.12090004>
- Read, D.C. & Sanderford, D. (2017). Innovation districts at the crossroads of the entrepreneurial city and the sustainable city. *Journal of Sustainable Real Estate*, 9(1), 131–152. <https://doi.org/10.1080/10835547.2017.12091895>
- Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Sage publications.
- Rincón-Salazar, M. T. (2017). La convivencia vecinal en unidades residenciales de Cali, Colombia. Un análisis cualitativo con modelo multidimensional. *ENTRAMADO*, 14(1), 214–229. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27116>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*.

- (10ma ed.). Editorial Pearson Educación.
- Roitman, S. (2016). Urbanizaciones cerradas a escala planetaria. *PROSPECTIVA. Revista De Trabajo Social E Intervención Social*, (21), 13–22. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i21.918>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Siangchokyo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Stirling, J. B., II. (1998). The role of leadership in condominium and homeowner associations. *The Journal of Leadership Studies*, 5(1), 148–155. <https://doi.org/10.1177/107179199800500113>
- Treffers, S. R., & Lippert, R. K. (2020). Condominium self-governance? Issues, external interests, and the limits of statutory reform. *Housing Studies*, 35(6), 1025–1049. <https://doi.org/10.1080/02673037.2019.1646217>
- Tuning América Latina. (2021). *Proyecto Tuning*. Recuperado de http://www.tuningal.org/index.php?option=com_contentyview=article&id=165&layout=1
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., & Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 37(4), 423–434. <https://doi.org/10.1002/cjas.1568>
- Vergara L. (2016). Gestión de la vivienda social. hechos, desafíos y campos de acción. CA Ciudad/Arquitectura, (152), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/313853706_Gestion_de_la_Vivienda_Social_Hechos_desafios_y_campos_de_accion
- Vergara, L. M., Gruis, V., & van der Flier, K. (2019). Understanding housing management by low-income homeowners: Technical, organisational and sociocultural challenges in Chilean condominium housing. *Buildings*, 9(3), 65. <https://doi.org/10.3390/buildings9030065>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, F., Yin, H., & Zhou, Z. (2012). The adoption of bottom-up governance in China's homeowner associations. *Management and Organization Review*, 8(3), 559–583.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280. <https://doi.org/10.1177/0149206320908646>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>