



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ASPECTOS GENERALES Y TEORÍA SOBRE LIDERAZGO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ASPECTOS GENERALES Y TEORÍA SOBRE LIDERAZGO

“

Los gerentes son personas que hacen las cosas bien, los líderes son personas que hacen las cosas correctas¹. -Warren Bennis.

”

EL MARCO NORMATIVO QUE EXISTE PARA LA GUÍA Y ORIENTACIÓN DEL PROCESO DE LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA SE DENOMINAN NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS) Y NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIAS).

ASPECTOS GENERALES Y TEORÍA SOBRE LIDERAZGO

PALABRAS CLAVE: liderazgo, líder, eleadership, inteligencia emocional, rasgos, conducta, situación y transformación.

INTRODUCCIÓN

El rol que cada gerente debe desempeñar en su lugar de trabajo es el de liderazgo. Los administradores a menudo cometen el error al suponer que debido a que son los gerentes, son también los líderes y que sus asociados los seguirán automáticamente. En realidad, la posición indica el cargo no el liderazgo. Peter Northouse² define el liderazgo como un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común. Para ser un líder efectivo, el gerente debe influir en sus compañeros de una manera positiva con el ánimo de alcanzar los objetivos de la organización. Además, el enfoque de liderazgo transformacional puede ayudar a los gerentes en su transformación como líderes excepcionales. En este módulo se trabajará el concepto de liderazgo y sus diferentes enfoques determinando herramientas para su aplicación.

¹ BENNIS, Warren. On Becoming a leader. Nueva York: Wesley Pub, 1994, p. 264.

² NORTHOUSE, Peter G. Teoría y Práctica de Liderazgo. California: Sage Publications, 2001, p. 456.



HISTORIA DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo no se presenta como un concepto reciente en la interacción de los individuos. A lo largo de la historia se evidencia que desde el surgimiento del hombre y en la medida en que ha tenido que dominar su entorno, surge la necesidad de asociarse con otros individuos para lograr estos objetivos de dominación. Al formarse grupos sociales, la relación de jerarquía aparece, disminuyen los conflictos al interior de los grupos y se generan normas de comportamiento que facilitan la interacción.

Desde la evolución del ser humano surge la necesidad de establecer un esquema de convivencia y de contar con una figura de autoridad que guíe al grupo y mantenga el orden. El concepto de liderazgo al igual que el surgimiento de líderes, ha estado asociado a las características socioculturales de las regiones y a las necesidades específicas de los grupos que las conforman, de acuerdo a la época. Según Meryem Le Saget, durante siglos, han convivido tres universos de liderazgo, que reflejan lo que había que admirar: el valor, la sabiduría y el orden. Bass indica que líderes han sido símbolos, representantes y modelos para sus gentes.

Los primeros registros sobre el tema de liderazgo están presentes en los mitos y leyendas que narran las hazañas de grandes héroes en el desarrollo de sus sociedades. **Confucio** creía que los gobernantes solo podrían ser grandes si ellos mismos llevaban vidas ejemplares y se guiaban por principios morales. **Mao Tse** decía que el sabio debe dejar que las cosas sigan su curso natural. Siglos después **Nicolás Maquiavelo** decía que el gobernante debía preocuparse únicamente del poder y rodearse sólo de aquellos que le garantizarán el éxito en sus actuaciones políticas. Desde la aparición de esta obra (el príncipe 1513) Bass nos dice que la palabra líder arrastra una fuerte connotación oportunista que aconseja modificar opiniones y criterios según el interlocutor que se tenga que afrontar. **Weber** propone uno de los conceptos más importantes en el estudio del liderazgo, relacionando de dominación legítima. Estos se clasifican de acuerdo a la autoridad, al carácter tradicional y al carácter carismático.



Sigmund **Freud** creía que la mayoría de las personas tienen una fuerte necesidad de autoridad a la cual puedan admirar, o que los domine y en ocasiones hasta los maltrate. La evolución del liderazgo también ha sido influenciada por acontecimientos que son hitos en la historia de la humanidad. El líder se convirtió en aquel que sobresale de lo común. Solo cuentan, sus actos, su comportamiento, la percepción que se tiene de él. De esta manera, el nuevo poder popular, permite el surgimiento de líderes que luchan por intereses de la masa. En la actualidad, con los cambios vertiginosos, las crisis sociales, políticas y económicas a nivel mundial, los acelerados procesos de globalización, se fortalece aún más la necesidad de estudiar el tema de liderazgo en la gerencia³.

Origen del término: “El liderazgo existe desde la creación de estructuras sociales en diferentes especies vivas, su denominación es relativamente reciente en la historia del hombre, asociado a conductas sociales. El Diccionario Carro-gigio de la Lengua Española define Liderazgo a través del término Liderato como la condición de líder o ejercicio en sus actividades. El Diccionario de la lengua española, lo define como la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de un ámbito. El Diccionario de la Ciencias de la Educación describe Liderazgo como la función realizada dentro de un grupo por el líder. Hay tres tipos de liderazgo: autoritario, laissez faire y democrático.

³ PAÉZ, Iliana y YEPES LÓPEZ, Gustavo. Liderazgo: Evolución y conceptualización. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004, p. 1117.

Otras definiciones etimológicas del Liderazgo, se encuentran que es un vocablo inglés, leadership, cuya raíz, to lead, que significa indicar el camino, dirigir, mandar, conducir. Líder es el que manda o conduce en perfecto paralelo gramatical y lógico con “caudillo”, con el italiano Duce o el alemán Führer. H. Gerth y C.W. Mills, definen que liderazgo es la relación que hay entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido; a causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría sin él.

Desde una perspectiva antropológica cultural, el liderazgo es entendido de una manera distinta. Hay personas concretas que heredan el liderazgo; o bien accede al liderazgo una persona designadas como líder debido a su destreza o magnanimidad en algún campo. Suelen señalarse como característica de este tipo de líder: su intervención pacificadora entre los miembros de su comunidad, su generosidad redistributiva de bienes y su capacidad oratoria.

El vocablo Líder tiene varios significados en su lengua original que es el inglés. Según el Diccionario Websters New Universal *leadership* es:

- La posición o función de un líder
- Habilidad para liderar
- Un acto o instancia de dirección
- Líderes de un grupo. Se destaca el rol de dirección o de estar al frente de un grupo.



Los diferentes autores e investigadores que han escrito sobre liderazgo, no se han puesto de acuerdo acerca de la connotación específica del término liderazgo. Se refieren a éste, indistintamente, como una habilidad, cualidad, proceso, o función entre otras muchas. Sin embargo, se ha podido ver que se refiere a aquella forma a través de la cual alguien ejerce influencia sobre un grupo de personas, lo cual indica que es un fenómeno social. El liderazgo es un proceso en el que un individuo influye en otros para comprometerse con la búsqueda de objetivos comunes. Motta, Paulo Roberto., en su libro *La ciencia y el arte de ser dirigente*, o como menciona Zaleznik, el liderazgo requiere inevitablemente del uso del poder infinito para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas⁴.

Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras proféticas como la de Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino. "La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo de liderazgo" (Seligman, 1975, p. 603). Al respecto MacFarland analiza cómo en el Viejo Testamento se encuentra el prototipo del paradigma carismático. En las relaciones de los judíos con Moisés aparecen los tres elementos de los procesos psicológicos y sociológicos de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación de grupo (MacFarland, 1969, p. 1606, 175)⁵.

⁴ *Ibíd.*, p. 1923.

⁵ ZABLUDOVSKY Gina. *Sociología y política, el debate clásico y contemporáneo*. México: Porrúa, 2002, p. 23.

LIDERAZGO

Rejain y Phillips nos presentan la siguiente reflexión sobre liderazgo: “El liderazgo viene siendo desde tiempo inmemorial una preocupación central de la teoría social y política, y por tanto, objeto de estudio para disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Ciencia sociales y políticas”⁶.

El liderazgo se presenta como la capacidad de influir en las personas para que estas contribuyan al logro de los objetivos comunes, se manifiesta en la interacción de los individuos y en situaciones particulares en las cuales intervienen procesos de comunicación asertiva. Cuando nos comunicamos de manera asertiva facilitamos al receptor la comprensión del mensaje y ponemos a mediar la inteligencia y el respeto, mejorando las relaciones humanas.

La comunicación asertiva en manos de un buen líder, rompe las barreras generadas en las relaciones jefesubalterno y dan paso a nuevas estructuras que facilitan el trabajo colaborativo y los equipos de trabajo. Estas nuevas formas de relacionarse estimulan la creatividad y generan sinergia al interior de las organizaciones viéndose reflejado en la productividad y la rentabilidad.

El liderazgo como concepto normalmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales que sobresalen en los grupos sociales, es común que el concepto de liderazgo se vincule a “dirigentes”, “guías” o “personalidades influyentes” que actúan en movilizaciones colectivas que buscan transformación social (profeta, héroe carismático o demagogo).

- Peter Northouse, en su libro Liderazgo: Teoría y Práctica, 2.ª edición, define el liderazgo como: “... Un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común”.
- Casares, define el liderazgo como: “El proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”.
- Kinicki y Kreitner definen el liderazgo como “Influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales”
- Robbins define el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”
- Hogan comenta que el liderazgo es “la habilidad de construir y mantener un equipo de alto desempeño”.

⁶ REJAIN, M., & PHILLIPS, K.. Leaders and leadership an appraisal of theory and research. Connecticut: Praeger wstport. 1997. P.144.



LÍDER

El líder es alguien que acompaña y guía en un recorrido. En la actualidad este concepto de líder ha sido revaluado, su personificación es otra, y por supuesto otra es su connotación y su aplicación. El líder es quien conduce a otros. Sin embargo, es una definición que no dice mucho acerca de las implicaciones y propósitos de esa conducción. De acuerdo con la definición de Larousse, Líder: (ing. Leader), tiene los siguientes significados:

- Dirigente, jefe o conductor de un grupo social o político o de otra colectividad.
- En una competición deportiva, el que va en cabeza de la calificación.
- Empresa, grupo, producto, etc., que ocupa el primer lugar, un papel de primer orden en determinado campo. Política. En los partidos políticos, persona designada ejerce el poder en caso de ser elegido y en quien recae la función directiva y de influencia en el partido. Por extensión. Persona que, por su influencia en un partido político, tiene capacidad de convocatoria y de conducción aunque no ocupe un cargo institucional.

JAMES C. HUNTER NOS PRESENTA LA “PARADOJA DEL LÍDER”, DONDE MUESTRA QUE PARA GANAR AUTORIDAD Y RESPETO, ADEMÁS DE COMPROMETER AL GRUPO HUMANO CON EL LOGRO DE UN OBJETIVO, EL LÍDER TIENE QUE DAR SERVICIO, ES DECIR, “SERVIR” A LOS DEMÁS, A SU GRUPO QUE HA DE CONDUCIR, Y NO AL REVÉS.

Esta definición abarca por lo menos tres áreas distintas como lo son la política, el deporte y el mundo empresarial.

Al revisar los diccionarios de anglicismos se encuentra un análisis más detallado y discriminatorio sobre las aceptaciones de ese término, de las siguientes manera:

Líder; Este vocablo fonéticamente igual a las ingles leader, ha tomado ya cartas de naturaleza en el castellano culto sin permiso de la academia. La palabra se usa corrientemente de forma oral o escrita; tiene cierto matiz semántico que no reproduce ningún término español. En nuestra lengua tenemos las voces caudillo, jefe. Adalid, corifeo, cabeza, guía conductor, director, cacique y cabecilla, pero ninguna de ellas corresponde a cabalidad al concepto de leader.

Según los léxicos ingleses, gobierna, orienta, guía, impulsa o inspira la agrupación humana. La palabra líder se usa en un sentido menos militar que caudillo, menos altisonante que adalid, más preciso que jefe y cabeza, mas elevado que cacique y cabecilla.

Líder, en la aceptación que ha tomado de la lengua inglesa, no es el que manda. Es también y quizás en mayor medida, el que orienta, marca rumbos, inspira corrientes ideológicas e impulsa a la acción, más por la fuerza moral e intelectual que por otras causas⁷.

Es común que el concepto de líder se vincule con el de "héroe", en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social que "hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran sucedido".

Desde esta perspectiva, hay un gran entrelazamiento entre las teorías de la revolución y las teorías de liderazgo en tanto que ambas presuponen una teoría del cambio social⁸.

James C. Hunter⁹ nos presenta la "paradoja del líder", donde muestra que para ganar autoridad y respeto, además de comprometer al grupo humano con el logro de un objetivo, el líder tiene que dar servicio, es decir, "servir" a los demás, a su grupo que ha de conducir, y no al revés. Esta reflexión del líder como persona que "sirve" es el punto de partida para entender su verdadero rol, y los paradigmas que el líder debe dejar atrás para poder conducir a la gente que está a su cargo. El buen líder o dirigente se sacrifica, no busca su propia gloria; practica la humildad, no es altivo; tiene disciplina; actúa conforme a su visión de las necesidades, mostrando sensibilidad, sabiduría, determinación y conocimiento; se maneja con dominio propio, control de sus impulsos y pasiones.

TEORÍAS Y ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO

El estudio sobre la literatura del liderazgo revela una serie evolutiva de escuelas de pensamiento que han tratado de explicar los factores relacionados con el surgimiento del liderazgo:

- Enfoques del Gran hombre
- Enfoque de los rasgos
- Enfoque de la conducta
- Enfoque situacional
- Enfoque transaccional
- Enfoque transformación.

Mientras que las primeras teorías tienden a concentrarse sobre las características y comportamientos de los líderes exitosos, algunas tratan de considerar el papel de los seguidores y la naturaleza contextual de la dirección.

⁷ PAÉZ G. YEPES L. Op. cit., p. 2530.

⁸ FARLAND. Op. cit., p. 1745.

⁹ HUNTER, James. La paradoja del líder. España: Ediciones Urano, 1999. P. 176.

ENFOQUES DEL GRAN HOMBRE

A principios de siglo, irrumpió con fuerza la teoría del “Gran Hombre”: ésta defiende que los líderes nacen, no se hacen; en definitiva, que son los rasgos de la personalidad, y no los valores, los que catapultan a los líderes a la grandeza. Esta teoría se ha articulado de diferentes maneras. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón. Carlyle creía que debemos buscar al hombre “más capaz” y someternos a él por nuestro propio bien. Maquiavelo describió la destreza estratégica de su “Príncipe”: éste no nace grande, pero posee el instinto, la destreza y las tácticas para ser eficaz en conseguir y mantener el poder. En estas teorías, las cualidades innatas de los líderes constituyen el factor primordial del liderazgo. Sin embargo, dista de estar claro el porqué la gente desea seguir a los “grandes” hombres.

ENFOQUE DE LOS RASGOS

La siguiente tabla muestra los principales rasgos de liderazgo y las habilidades identificadas por Stogdill.

TABLA 1. HABILIDADES DE LIDERAZGO Y RASGOS

Rasgos

- Adaptable a las situaciones
- Alerta al entorno social
- Ambicioso y orientada a lograr
- Asertivo - Cooperativo - Decisivo - Confiable
- Dominante (el deseo de influir en los demás)
- Energética (alto nivel de actividad)
- Persistente - Seguro de sí mismo
- Tolerancia de la tensión
- Dispuesto a asumir la responsabilidad

Habilidades

- Clever (inteligente)
- Conceptualmente expertos
- Creativo
- Diplomáticos y tacto
- Dominio del habla
- Conocimiento sobre la tarea de grupo
- Organizada (capacidad administrativa)
- Persuasivo
- Habilidades sociales

Fuente: Stogdill, 1974.



ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO

Teoría XY de Douglas McGregor. En la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aportan a los miembros del grupo formación, favorecen el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

Estudios de la Universidad de Ohio. (Ohio State University). La conducta de los líderes debe seguir un doble camino: por un lado, orientar al personal y que esta orientación vaya encaminada hacia el trabajo diario. De estos estudios concluyeron que se producía una mayor satisfacción en aquellos trabajadores hacia los que se prestaba una mayor atención por parte del líder. Así como en la manera de llevar a cabo el liderazgo.

Grid Gerencial de Black y Mouton. Elaborada por Robert Blake y Jane Mouton, establece la rejilla del liderazgo basada en cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es, por tanto, una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción.

En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción mas no en el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca el equilibrio en el liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo como en la producción. Por último, el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.



ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIAS

En este grupo de teorías se engloban todas aquéllas que se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo. Tuvieron su apogeo a lo largo de la década de los setenta, a raíz de la aportación de Hersey y Blanchard. Estas teorías subrayan la naturaleza de la tarea, el ambiente externo –que incluye factores históricos, económicos y culturales, así como las características de los seguidores. Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables.

- Teorías de contingencias de Fiedler. El éxito del liderazgo depende, por un lado, del estilo del líder y de las demandas del grupo o empresa. No existe, por tanto, un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario así, conocer al grupo y con base en ello aplicar el estilo adecuado.
- Teoría Ruta Meta de Evans y House. a) Ante una carencia de seguridad en sí mismo de los seguidores, el estilo de liderazgo debe ser de apoyo, producirá un incremento de la seguridad a la hora de llevar a cabo las tareas, concluyendo en aumento de la satisfacción personal. b) Ante una falta de interés por el trabajo, debe realizarse un estilo de liderazgo orientado a logros u objetivos, se consigue un ambiente satisfactorio por alcanzar metas aumentando la satisfacción laboral. c) Ante objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de liderazgo debe ser participativo, fomentar las sugerencias y participación, mayor satisfacción. d) Ante una situación de labores ambiguas, el estilo de liderazgo debe ser directivo, precisión a la hora de retribuciones, mayor satisfacción laboral.
- Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Se basa en que las actitudes de liderazgo deben basarse en las actitudes que se observan en el grupo, es decir, en la mayor o menor disposición del grupo. Tendríamos un comportamiento directivo: es en una sola dirección, el líder indica normas o tareas al grupo. Y tendríamos un comportamiento de apoyo, en este caso bidireccional, en la que todos escuchan y todos se involucran en la toma de decisiones. El nivel de disposición indica la capacidad que tiene el grupo de actuar ante metas exigentes pero reales de alcanzar, relacionado con la voluntad e interés del grupo.



ENFOQUE TRANSACCIONAL

Intercambio entre el líder y el miembro. Es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo. Según Gordon, esta teoría no se centra en el estilo de liderazgo, sino en la relación entre lo ofrecido a los seguidores y los resultados.

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento¹⁰.

ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es un proceso que cambia y transforma a los individuos. En otras palabras, el liderazgo transformacional es la capacidad de hacer que la gente quiera cambiar, mejorar, y ser conducido.

¹⁰ STODGILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25,1994 pp. 3571.



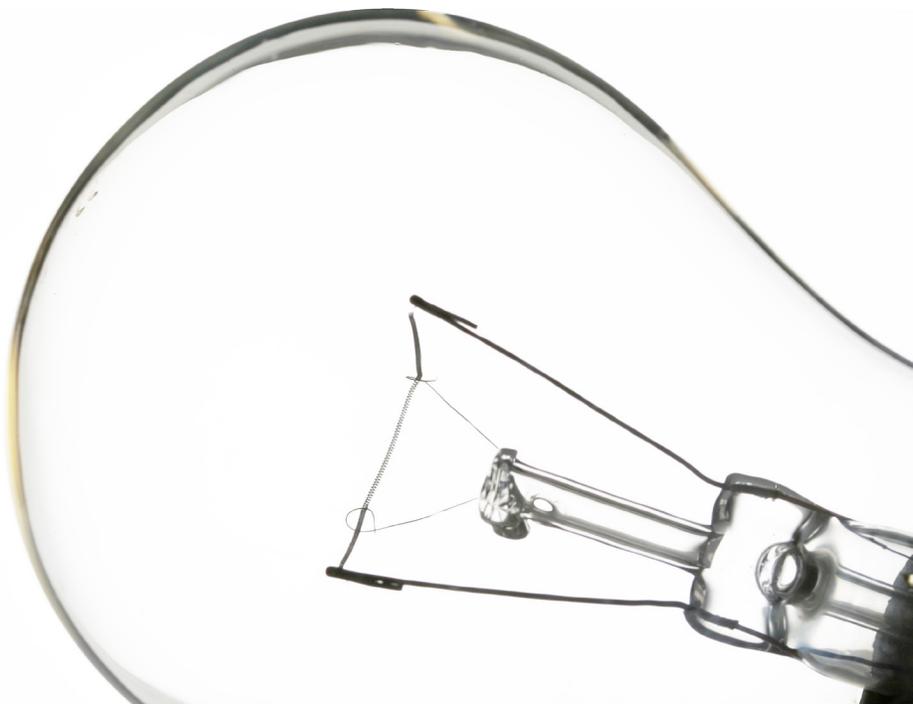


EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ABARCA UNA AMPLIA GAMA DE ASPECTOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO. CONVERTIRSE EN UN EFECTIVO LÍDER TRANSFORMACIONAL ES UN PROCESO. ESTO SIGNIFICA QUE DEBE HACERSE UN ESFUERZO CONSCIENTE ADOPTAR UN ESTILO DE TRANSFORMACIÓN.

Se trata de evaluar los motivos de los asociados, la satisfacción de sus necesidades, y la valoración de ellos. Por lo tanto, un líder transformacional puede hacer la empresa más exitosa.

En el liderazgo transformacional inciden cuatro factores determinantes para superar las expectativas de la organización.

- **La influencia idealizada** describe los gerentes que son modelos ejemplares para los asociados. Gerentes con influencia idealizada puede ser de confianza y respeto por los asociados para tomar buenas decisiones para la organización.
- **Motivación inspiradora** describe los gerentes que motivan a los asociados, que se comprometan a la visión de la organización. Gerentes con una motivación inspiradora fomentar el espíritu de equipo y facilitan el cumplimiento de las metas de ingresos y de crecimiento del mercado.
- **La estimulación intelectual** describe los gerentes que fomentan la innovación y la creatividad a través de un reto a las creencias normales o puntos de vista de un grupo. Gerentes con la estimulación intelectual se promueve el pensamiento crítico y resolución de problemas para hacer la mejor organización.
- **Consideración individual** describe directivos que actúan como entrenadores y asesores de los asociados.



La aplicación de estos cuatro factores permite que se superen las expectativas de la organización. En efecto, en el liderazgo transformacional los gerentes deben reunir los componentes para llegar a rendimiento más allá de las expectativas.

FIGURA 1. EFECTO ADITIVO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. TOMADO DE NORTHOUSE, PETER. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL LIDERAZGO



California: Sage Publications, 2001, p. 456.

El liderazgo transformacional abarca una amplia gama de aspectos relacionados con el liderazgo. Convertirse en un efectivo líder transformacional es un proceso. Esto significa que debe hacerse un esfuerzo consciente adoptar un estilo de transformación. De acuerdo con Northouse, un líder transformacional tiene las siguientes cualidades:

- permite a los seguidores hacer lo que es mejor para la organización;
- es un modelo a seguir fuerte, con valores altos;
- escucha todos los puntos de vista para desarrollar un espíritu de cooperación;
- crea una visión, con personas de la organización;
- actúa como un agente de cambio dentro de la organización mediante el establecimiento de un ejemplo de cómo iniciar e implementar el cambio;
- ayuda a la organización por facilitar a otros a contribuir a la organización¹¹.

¹¹ NORTHOUSE, Op. Cit., p. 456.

TABLA 2. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL¹². TOMADO DE PALOMO, MARIA. LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

TRANSACCIONAL	Refuerzo contingente	<i>Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.</i>
	Dirección por excepción	<p>Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto y, por ende, se logren los objetivos establecidos. Dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activa: el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. • Pasiva: el líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
TRANSFORMACIONAL	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

Fuente: Madrid: ESIC. 2008, p. 42.

¹² PALOMO, Maria. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Madrid: ESIC. 2008, p. 42.

OTROS ENFOQUES

TEORÍA RELACIONAL DEL LIDERAZGO

Se presenta como la interacción entre el líder y sus seguidores, nos describe la forma de relacionarse los individuos en los diferentes grupos de trabajo, cuando las relaciones son cálidas y afectivas se establece una interacción basada en el respeto, la confianza y el deseo de colaborar activamente en el logro de los objetivos.

E-LEADERSHIP

Este concepto involucra las Tic (tecnologías de la información y la comunicación), así como la innovación, dando paso a una nueva forma de relación social, en la que desempeñan un papel preponderante los sistemas de información, estos elementos producen cambios en las estructuras sociales, en la forma de comprender el mundo, en el comportamiento de los individuos, en su forma de sentir y percibir la realidad y en sus actitudes frente a los grupos y organizaciones con los cuales interactúan.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿Que es la inteligencia emocional? Daniel Goleman al respecto nos dice: "Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, y los de los demás, de motivarnos y administrar nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones"¹³.

R. K. Cooper, y A. Sawaf nos presentan la inteligencia emocional como: "La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia"¹⁴.

Robert K. Cooper y Ayman Sawaf explican los cuatro Pilares de la inteligencia emocional aplicados al liderazgo.

¹³ GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995, p. 30.

¹⁴ COOPER, R. K. y Sawaf, A. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Norma, 2005, p. 14.



CONOCIMIENTO EMOCIONAL

Significa ser leal y honrado consigo mismo. Desarrolla poder personal, inclusive conciencia de sí mismo, guía interior, responsabilidad y conexión. Incluye cuatro aspectos:

- Honestidad emocional: implica escuchar los sentimientos de la verdad interna, reconocer lo que uno siente.
- Energía emocional: mantener la energía interna, concentrarse aún en momentos de tensión,
- Retroinformación emocional: ser capaz de reconocer las emociones y manejarlas.
- Intuición práctica: percibir las oportunidades y ejercer un liderazgo empático.

APTITUD EMOCIONAL

Implica ser claro y llevarse bien para lograr inspirar a los demás, lograr autenticidad, elasticidad y construir relaciones de confianza. Se orienta a:

- Presencia auténtica: establecer diálogos genuinos con los demás sin disimular los sentimientos,
- Radio de confianza: influir en la eficiencia de los equipos evitando sabotajes, conductas defensivas, etc.
- Descontento constructivo: manejar el enojo en forma constructiva, canalizar el enojo y transformarlo en energía creadora.
- Flexibilidad y renovación: aceptar errores y diseñar estrategias de renovación.



PROFUNDIDAD EMOCIONAL

Crea carácter e influencia, aviva su potencial, integridad y propósito. Contiene:

- Potencial único y propósito: tomar conciencia de lo que cada uno quiere lograr, de lo que cada uno necesita.
- Compromiso: hacer promesas y cumplirlas, responsabilidad y conciencia.
- Integridad aplicada: ser auténtico internamente y con los demás.
- influencia sin autoridad: establecer y mantener relaciones con respeto.

ALQUIMIA EMOCIONAL

Permite presentir oportunidades, crear futuro, producir transformación situacional. Se refiere a:

- Flujo intuitivo: evitar percibir a los demás a través de los propios sistemas de creencias.
- Cambio de tiempo reflexivo: dirigir la intuición creativa y hacerla transitar del pasado al futuro y de allí al presente.
- Creación del futuro: asumir riesgos, animarse a transitar territorios desconocidos.
- Percepción de oportunidad: aprender a percibir las diferentes posibilidades¹⁵.

¹⁵ Ibid., p. 219.

BIBLIOGRAFÍA:

- BENNIS, Warren. On Becoming a leader. Nueva York: Wesley Pub, 1994, p. 264.
- COOPER, R. K. y Sawaf, A. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Norma, 2005, p. 14.
- FARLAND, Mac. Power and Leadership in Pluralistic Society, citado por Zabludovsky Gina. Sociología y política, el debate clásico y contemporáneo. México: librero, 1995, p. 23.
- GOLEMAN, D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1995, p. 30. HUNTER, James. La paradoja del líder. España: Ediciones Urano, 1999, p. 176.
- NORTHOUSE, Peter G. Teoría y Práctica de Liderazgo. California: Sage Publications, 2001, p. 456.
- PAÉZ, Liana y YEPES LÓPEZ, Gustavo. Liderazgo: Evolución y conceptualización. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004, p. 1117.
- PALOMO María. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Madrid: ESIC. 2008, p. 42.
- REJAIN, M., & PHILLIPS, K.. Leaders and leadership an appraisal of theory and research. Connecticut: Preager wstport. 1997. p.144.
- SELIGAMAN, Lester G. Liderazgo, aspectos políticos, citado por Zabludovsky Gina. Sociología y política, el debate clásico y contemporáneo. México: librero, 1995, p. 23.
- STODGILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 25,1994 pp. 3571.
- ZABLUDOVSKY, Gina. Sociología y política, el debate clásico y contemporáneo. México: librero, 1995, p. 23.
- STODGILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 25,1994 pp. 3571.
- NORTHOUSE, Op. Cit., p. 456.

