

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Este capítulo explica la teoría que refuerza la investigación, abundando en el tema del liderazgo ubicándolo en el contexto actual y específicamente de los factores que están presentes en el liderazgo transformacional, mismos que son el motivo de estudio de este proyecto. En el transcurso del capítulo se presenta una introducción al concepto del liderazgo, con sus definiciones y las conductas propias de los líderes. Posteriormente se describen los diferentes factores del liderazgo transformacional, dando una descripción de sus características e indicando su impacto en las acciones del líder en las organizaciones.

#### **2.1 Influencia del líder**

La influencia es la capacidad que tiene una persona de cambiar la forma de actuar de otra u otras personas. Dentro de las organizaciones los líderes necesitan influir positivamente en las actitudes de sus miembros para generar una movilización hacia los objetivos organizacionales y de esta manera lograr que se alcancen con éxito. Las acciones del líder deben ser capaces de moldear las acciones de otros, teniendo el potencial de influenciar a sus subordinados para que éstos dirijan sus esfuerzos hacia una meta común, teniendo mejores decisiones que eleven la calidad de la organización. Cuando los líderes son capaces de influir en los empleados, los subordinados son capaces de lograr las tareas que se les asignan (Pérez y Del Valle, 2011; Pons, López y Ramos, 2012).

Velázquez (2011) considera que en la organización, la influencia que el líder transmite ante cualquier situación que se presenta es fundamental para el futuro de ésta. El líder debe saber dirigir y encaminar a sus seguidores a través de una visión y misión que motive y demande al compromiso. Cuando los líderes poseen una fuerte influencia en el trabajo cotidiano de sus subordinados, esto se ve reflejado en los resultados positivos y permanentes de las organizaciones. Es

importante recalcar que cada integrante posee una fuerte influencia en las actividades cotidianas de la organización.

Los líderes que influyen a sus seguidores a fomentar un espíritu de grupo y generar expectativas futuras, obtienen como resultado que los seguidores sientan una mayor confianza y respeto hacia él. Esto implica que esté más motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer, desarrollando habilidades y ampliando sus conocimientos, sintiéndose, de esta manera, una parte esencial de la organización (Álvarez, Castillo y Coral, 2010).

### **2.1.1 Liderazgo**

En la opinión de Yulk (2008), actualmente las organizaciones requieren de cambios constantes para lograr ventaja competitiva. Es necesario, por lo tanto, un adecuado liderazgo en quienes la dirigen para que el logro de objetivos, permitiendo un favorable rendimiento que propicie la calidad en el desempeño del personal que conforma la organización.

Prácticamente todas las definiciones sobre liderazgo incluyen el proceso de influencia que debe existir entre el líder y el subordinado. En consecuencia, el liderazgo se refiere al potencial o capacidad que tiene una persona de influenciar a otras para que éstas dirijan sus esfuerzos hacia un objetivo en común. Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de empleados, con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos (Díaz, Cienfuegos y García, 2011).

Martínez (2012) considera que el estilo de liderazgo que requieren las empresas es aquel que influye en los empleados. Hace que prevalezca un clima laboral satisfactorio que motive al personal a ser competitivo en el desempeño de sus funciones. Un líder requiere de visión estratégica estableciendo una misión inspiradora y comprometedora. Es necesario por ello, elegir a la persona

adecuada para los demás hagan lo que él quiere que se haga y de esta forma hacer lo que la organización requiere.

La perspectiva social determina que el líder es quien debe introducir nuevas normas, sin dejar de respetar las normas grupales. El líder se debe de caracterizar, ante el grupo, por su competencia para conseguir los objetivos grupales y admitir las normas como una meta de su interés (García, 2011).

Para De la Rosa y Carmona (2010) el liderazgo debe generar una visión estratégica en la empresa. Motivando a cada uno de sus miembros; inspirando, a través de medios formales e informales, simbólicos y conductuales, pero siendo siempre actuando congruentemente para el cumplimiento de la misión. Debe lograr que la misión sea una fuerza organizacional que lleve al cumplimiento de los objetivos establecidos. El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave, tanto para evaluar el rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de los recursos.

### **2.1.2 Subordinado**

El subordinado es aquel individuo que depende o está sujeto a la orden o a la voluntad de un líder. Generalmente el subordinado es también conocido como el empleado. Es quien debe aportar valor a la organización, puesto que posee capacidades y conocimientos que apoyan el desarrollo organizacional (De la Rosa *et al.*, 2010).

Padilla y Quintana (2012) consideran que el estudio actual del liderazgo ha concentrado sus fuerzas en desarrollar las capacidades de los líderes para dar buenos resultados constantes a través de sus equipos de trabajo. Se entiende que al tener un buen líder, los efectos en los colaboradores serán inmediatos, positivos y evidentes.

El subordinado debe mantener una relación de respeto por el líder, pero a la vez de confianza para que de esta manera el subordinado desarrolle atributos semejantes a los del líder. Debe trabajar de una manera constante en el cumplimiento de objetivos y metas (Palomo, 2013).

### **2.1.3 Relación entre líder y subordinado**

La relación entre el líder y el subordinado se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio entre ambos. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales, a cambio, obtiene la capacidad de ejercer una mayor influencia en los demás, lo cual se relaciona con prestigio, estima y status (García, 2011).

Ortega (2012) hace un análisis de las relaciones de calidad entre líder y subordinado. Dicha relación favorece que el subordinado tenga una mejor percepción del bienestar que existe en la organización. Esto a su vez beneficia el que se sienta más comprometido con la misma. Las responsabilidades del subordinado son ayudar a que la organización pueda tener un cumplimiento adecuado de los objetivos, así como apoyar al líder en la búsqueda de estrategias que permita cumplir con la misión y visión establecidas. La relación que mantiene el líder y el subordinado debe ir más allá de una simple relación laboral, se debe buscar que el subordinado desarrolle habilidades y conocimientos que le permitan semejarse al líder, para lograr identificación y unidad como grupo buscando el cumplimiento de objetivos.

Los subordinados que mantienen con su líder buenas relaciones, siendo éstas de calidad, obtienen mayores niveles de rendimiento, satisfacción y compromiso. Es fundamental que los subordinados desarrollen características similares a las de su líder. Deben buscar una comunicación fluida con él, puesto que si los empleados perciben un mejor clima de comunicación con su líder, se sienten más comprometidos con la organización. Es importante que haya un trato

adecuado y recíproco, de esta manera el subordinado tendrá una motivación estable dentro de la organización (De la Rosa *et al.*, 2010).

Velásquez (2011) piensa que las relaciones entre el subordinado y el líder deben ir más allá de una simple relación laboral entre dos individuos. En dicha relación siempre debe haber confianza y apoyo mutuo, fomentando la participación, comprensión, comunicación continua, respeto y equidad, en las buenas condiciones de trabajo. El líder ha de valorar siempre el trabajo realizado buscando un desarrollo continuo. El subordinado debe buscar siempre oportunidades de aprendizaje y apoyar al líder para cumplir los objetivos.

Es esencial que en la relación entre el líder y el subordinado exista motivación continua, de esta manera el subordinado asegurará que su labor es importante, sintiéndose en un ambiente de aprendizaje, confiará plenamente en su líder. Además cuando el líder y el subordinado mantienen una buena relación, éste se siente más comprometido con la organización para la que trabaja facilitándose el desarrollo de habilidades (Velásquez, 2011).

## **2.2 Liderazgo versus dirección**

Actualmente las diferencias entre el líder y el director han sido tema de discusión. Un líder tiene la capacidad de tolerar, hasta cierto punto, el caos. Es capaz de atrasar los procesos hasta lograr un conocimiento profundo de los problemas. En cambio, el director, busca el progreso, control y estabilidad a la brevedad posible (Alonso, Saboya y Guirado, 2010).

Alonso *et al.* (2010) hacen una diferenciación entre las personalidades del líder y del director. El líder es una persona carismática y siempre hace un esfuerzo por controlar los negocios. Por otra parte, el director es analítico, persistente, trabajador e inteligente. Él toma en diversas ocasiones una actitud impersonal y a veces pasiva, con respecto a las metas. En cambio el líder es el encargado de

despertar el interés y la pasión por los objetivos de la empresa, lo que determina la opinión de los empleados con respecto a lo que es deseable, posible y necesario.

Según González (2005) hay dos fuentes de poder, una que nace de la organización y otra que proviene de las personas, de ahí surge la legitimidad del directivo y del líder. El liderazgo es una forma de poder, por su naturaleza y origen. El líder influye en los subordinados y logra el compromiso de los mismos mediante la identificación consigo mismo.

### **2.2.1 Conductas del líder**

Los líderes estiman la inflexibilidad, innovación y adaptación, son personas que buscan el acuerdo acerca de las prioridades (Yukl, 2008).

Palomo (2013) considera que el líder debe de comprender que la posición que tiene no le otorga únicamente privilegios, sino que implica muchas responsabilidades, tales como:

- “Liderar el cambio
- Transformar a las organizaciones
- Inspirar a los colaboradores hacia una visión común del trabajo
- Tener un buen nivel de autoconocimiento y de dominio propio
- Ser un ejemplo para cada subordinado
- Comprender que cuando los subordinados se comprometen y dan lo mejor de sí mismos es necesario reconocerles” (p. 127).

Chamorro (2005) considera que las características de conducta del líder son fundamentales para una adecuada influencia. Para este autor "El liderazgo es definido en función del conjunto de rasgos físicos, del carácter y la personalidad del líder. Se caracteriza por el individualismo, la visión estructural y funcional de las organizaciones, la ética utilitaria y materialista, y una perspectiva de gestión orientada al funcionamiento organizativo" (p. 6).

### **2.2.2 Conductas del director**

Los directivos valoran la estabilidad, el orden y la eficacia, se preocupan por los procedimientos y buscan mejorar el desempeño de las personas (Yulk, 2008).

Chamorro (2005) considera que el director se encuentra presente de manera continua, tiene una conducta reactiva y su relación es con las estructuras y operaciones. Se encarga de mantener el orden y las rutinas.

El director mediante su conducta hace que funcione de manera correcta el sistema. Es quien coordina a las personas y a los recursos; establece los objetivos y realiza la planeación para conseguirlos, supervisando las tareas, en base a la toma de decisiones; es quien resuelve los problemas (Álvarez, 2000).

### **2.2.3 Diferencias entre el Líder y el director**

Alonso *et al.* (2010), en términos generales, muestran las diferencias más significativas entre el líder y el director:

- “Para un director, la autoridad es un privilegio de mando, piensa que el único que puede mandar es él.
- El líder tiene la visión de servicio hacia la organización siendo lo que inspira su labor, siempre va al frente y se compromete.
- El director, por su autoridad, impone argumentos.
- El líder busca quedar bien con su gente y cultiva su liderazgo a través de convicciones.
- El director, por lo general utiliza el miedo y la amenaza.
- El líder inspira confianza y entusiasmo.
- El director siempre busca al culpable cuando hay un error y castiga.
- El líder comprende, motiva y enseña.
- El director asigna deberes, ordena y supervisa.

- El líder invita, da el ejemplo y trabaja junto con los demás.
- El director no comparte sus experiencias personales.
- El líder comparte sus experiencias para que su gente se desarrolle y supere.
- El director ve a los empleados como un número.
- El líder conoce a cada uno de sus colaboradores y respeta la personalidad de cada quien.
- El director se centra en dar órdenes.
- El líder consigue un compromiso de su gente.
- El director llega a tiempo y espera a los empleados en su puesto.
- El líder llega antes y sale en busca de su equipo, además inspira compromiso y lealtad en su labor.
- El director defiende siempre su posición.
- El líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria.
- El director busca hacer las cosas bien.
- El líder busca hacer lo correcto en beneficio para la organización” (p. 497).

En la opinión de Chamorro (2005), los directivos pueden ser identificados como líderes, aunque reconoce que hay personas ajenas al puesto de dirección que pueden ejercer como líderes.

González (2005) en base al análisis que hace Kotter (1989) cuando habla del liderazgo, presenta un cuadro en el que se fundamenta el liderazgo dentro de la organización para que sea efectivo (ver Cuadro 2.1).



## Cuadro 2.1 Fundamentos del liderazgo en la organización

<p><b>I. Conocimientos de la organización y del sector (económico/social) donde se ubica</b></p> <p>a) Amplio conocimiento del sector: mercado, competencia, productos, tecnologías.</p> <p>b) Amplio conocimiento de la organización: personas importantes y qué lo son, cultura, historia, sistemas.</p>
<p><b>II. Relación en la organización y el sector</b></p> <p>Importante conjunto de sólidas relaciones en la organización y en el sector.</p>
<p><b>III. Reputación e historia</b></p> <p>Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades. Amplia credibilidad.</p>
<p><b>IV. Capacidad y habilidad</b></p> <p>a) Inteligencia emocional intrapersonal. Agudeza mental, buen criterio, y capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional.</p> <p>b) Inteligencia emocional interpersonal. Habilidad para relacionarse con otras personas, empatía, negociación, comunicación y trabajo en equipo.</p>
<p><b>V. Valores personales</b></p> <p>Honestidad, coherencia, integridad, respeto y valoración de la diversidad.</p>
<p><b>VI. Motivación</b></p> <p>a) Alto nivel de energía, vitalidad y entusiasmo.</p> <p>b) Fuerte impulso rector: necesidad de poder y necesidad de realización (logro) basadas en la confianza en sí mismo.</p>

Fuente: Tomado de Kotter (1989) y modificado por González (2005, p. 3).

El liderazgo busca comprender el contexto, capacidad intelectual y personal, buenas relaciones, reputación de credibilidad, valores de honestidad e integridad, vitalidad y energía, confianza en sí mismo, y ser una persona muy motivada. Estos requisitos permiten un alto nivel de liderazgo, no fácil de encontrar en una persona, pero que son necesarios para administrar las organizaciones a nivel directivo ejecutivo (González, 2005).

## **2.3 Cambio organizacional**

Actualmente las organizaciones están siendo influenciadas por fuerzas externas, las cuales amenazan la sobrevivencia y las oportunidades de cualquier empresa. Ante esta situación, las fuerzas internas buscan adaptarse al cambio, ya que se ve afectada la vida de las personas que se encuentran dentro de una organización. Es necesario hacer un análisis constante que permita un mejor entendimiento de la organización y de los procesos diarios que enfrenta, lo cual ayuda a generar conocimiento sobre la realidad de cómo se encuentran (Arras, Jáquez, y Fierro, 2008; Trujillo, Echeverry y Echeverri, 2011).

El cambio organizacional es una modificación que ocurre en el entorno del trabajo. Representa un aspecto importante en la innovación de las empresas y es una adaptación que permite responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo que influyen a las organizaciones. El cambio puede entenderse como un conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan dentro de la organización. Busca apoyar modelos estratégicos inherentes al liderazgo y a la cultura específica de la organización. Es un proceso racional que tiene por objetivo la búsqueda del beneficio para la organización. Por lo general los cambios organizacionales generan un proceso de transformación por lo que es importante rediseñar los valores que constituyen la identidad de la organización en el conocimiento de los subordinados, para que de esa manera, sea mínima la resistencia al cambio y éste se logre de manera exitosa. Para esto se deben realizar las siguientes acciones: motivar, facilitar una visión compartida, tener respaldo político, incluir la participación de los empleados y tener conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos (Galván, 2008; García, 2011).

Por lo general, las organizaciones presentan crisis y el líder tiene un rol importante en esas situaciones. En la búsqueda del cambio, se debe tener en cuenta elementos que generen una visión compartida, estimulando el aprendizaje

continuo. De esta manera se influirá en la efectividad organizacional, puesto que todo cambio implica desaprender y aprender y en consecuencia, esto puede disminuir los problemas organizacionales e incrementar la efectividad organizacional. Es importante que en el transcurso del cambio, la actitud de los líderes esté orientada a establecer y mantener el equilibrio con los subordinados buscando el beneficio de la organización (Alamillo *et al.*, 2011; García, 2011).

El cambio organizacional depende fundamentalmente de la dirección. En cada proceso del cambio, el líder debe buscar el beneficio de la organización y la mejora de las estrategias que determinan el cumplimiento de los objetivos. El cambio organizacional influye en la efectividad organizacional, ya que pueden disminuir los problemas organizacionales e incrementar la efectividad. En el transcurso del cambio, es importante que la actitud de los líderes esté orientada a establecer y mantener el equilibrio con los subordinados (Gandarillas y Briñol, 2010; Alamillo *et al.*, 2011).

De Parra (2008) considera que los líderes que generan cambios, están en permanente búsqueda de la transformación, planifican su propia carrera y formación, son personas que se han levantado por sus propios esfuerzos, proporcionan nuevos significados a las organizaciones en caos, trabajan en sí mismos y animan a sus seguidores a crecer también como líderes.

### **2.3.1 Procesos del cambio organizacional**

Según Yukl (2008), el proceso de cambio organizacional tendrá mayor probabilidad de éxito, si el líder comprende las etapas del proceso, conoce las verdaderas razones de la oposición al cambio, tiene en mente los diferentes tipos de cambio y los problemas de la organización.

Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se

intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución. El cambio de conducta conlleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que el cambio sea un resultado del aprendizaje, involucramiento y compromiso de los actores del sistema organizacional (Trujillo *et al.*, 2011).

Una de las primeras teorías del proceso del cambio fue la propuesta por el modelo de Kurt Lewin (1951, citado por Zapata y Mirabal, 2011), quien estructuró un proceso para el cambio efectivo y duradero, mediante tres fases: descongelar, cambiar y recongelar.

- **Descongelar:** implica aceptar la necesidad de cambio ya que lo que se está haciendo por evidencia ya no es válido.
- **Cambio:** el líder dará a conocer nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación. Los miembros de la organización irán identificándose con los nuevos valores, aptitudes y maneras de hacer las cosas.
- **Recongelar:** significa transformar, en regla general, un nuevo patrón de comportamiento para estos mecanismos de apoyo o refuerzo; de modo que se torne a una nueva forma de trabajo y se convierta en algo establecido.

Es necesario recalcar que las tres fases son importantes para lograr el éxito en la realización del cambio. El objetivo del cambio, en base al modelo de Lewin, es que la organización obtenga lo deseado. Iniciar el proceso de cambio requiere de una gran labor ya que los empleados necesitan nuevos enfoques y una visión clara que determine los nuevos procedimientos para hacer las cosas, de esta manera se tendrá una transformación exitosa (Yulk, 2008; Zapata y Mirabal, 2011).

### **2.3.2 Resistencia al cambio organizacional**

La resistencia al cambio es muy común entre los individuos, influye mucho la actitud de ellos, las actitudes están organizadas e integradas por grupos y organizaciones, se considera que las actitudes pueden ser definidas como la percepción evaluativa, general y duradera, sobre alguna persona, objeto o problema. El cambio de actitud sería entonces, la modificación de la percepción evaluativa general de un individuo acerca de un estímulo o de un conjunto de estímulos (Arras *et al.*, 2008).

Yamakawa y Ostos (2011), en su análisis sobre la relación entre innovación y desempeño organizacional, consideran que la resistencia al cambio puede ser individual, de grupo o equipo o de la organización en general. Ésta se puede manifestar combinada o de manera conjunta.

En el caso de resistencia individual, influyen diferentes factores, entre ellos: intereses individuales amenazados, miedo ante una situación desconocida, falta de información, variaciones en la cultura organizacional (la cual es parte de la integridad del individuo), percepciones incorrectas sobre distintos aspectos como metas, resultados y objetivos a lograr (Yamakawa y Ostos, 2011)

En cuanto a la resistencia grupal, puede ser originada por las mismas causas anteriores manifestadas en el grupo, y unidas a otras como: la inercia del grupo u organización, la inercia de la estructura organizacional, así como determinadas amenazas contra el poder del grupo, su experiencia, o contra los recursos que tenga asignado el grupo (Yukl, 2008).

Existen diversas excusas por las cuales se presenta la resistencia al cambio en la organización, entre las que destacan:

- **Falta de confianza:** el personal tiende a tener falta de confianza en las personas que implementan el cambio. Esto puede generar oposición, ya que las personas piensan que hay repercusiones escondidas, generando así la resistencia al cambio.
- **La creencia de que el cambio es innecesario:** las personas tienden a mostrar oposición porque piensan que lo actual está teniendo éxito y no se tiene pruebas de problemas que requieran cambios importantes.
- **La creencia de que el cambio no es viable:** las personas consideran que el nuevo cambio es poco probable que tenga éxito debido a los fracasos pasados.
- **Amenazas económicas:** a pesar de que el cambio tiende a ser un beneficio para la organización, las personas que tengan pérdidas de ingresos, prestaciones o seguridad laboral no permitirán el cambio.
- **Costo relativamente elevado:** es necesario que las organizaciones tengan los recursos necesarios para implementar el cambio, ya que durante la implementación del cambio, es probable que se pierdan algunos recursos.
- **Miedo al fracaso personal:** algunas personas no tienen confianza en ellas mismas, al implementar las nuevas formas de trabajo se mostrarán con miedo ante las nuevas situaciones.
- **Pérdida de estatus o poder:** las nuevas estrategias requieren habilidades que algunas personas no tienen y que actualmente tienen poder o estatus en la organización, éstas se opondrán al cambio.
- **Amenaza a los valores e ideales:** cuando las personas sienten que sus valores están siendo amenazados, se generan fuertes emociones que provocan resistencia al cambio.
- **Resentimiento por la interferencia:** el miedo a ser controlado por otros es motivo de resistencia al cambio y puede crear hostilidad y resentimiento (Yukl, 2008).

La resistencia al cambio es natural ya que en una organización, las personas buscaran proteger sus propios intereses y su sentido de autodeterminación (Yulk, 2008).

### **2.3.3 Adaptación al cambio organizacional**

Rubiano e t al. (2011) consideran que las organizaciones se caracterizan por cambios rápidos, constantes y progresivos. Éstos actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general. El cambio permite desarrollar la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones frente a las transformaciones que se producen, tanto en el ambiente interno como externo. De esta manera, el proceso de cambio adecuado se puede relacionar con el aprendizaje organizacional, en la medida en que sus miembros lo interiorizan, logrando generar nuevos paradigmas para la organización. Por otro parte, los cambios pueden producir nuevas tendencias administrativas, alianzas estratégicas, transformaciones en el entorno interno y externo de la organización.

En relación al cambio, Jaramillo y Ravelo (2011) indican que existen estrategias que permiten el desarrollo de las actitudes en los subordinados y permiten la transformación de la misión de la organización. Un proceso de cambio adecuado, impacta de manera positiva la vida de las personas que se encuentran vinculadas a la organización. La planeación del cambio organizacional permite nuevas maneras de usar correctamente todos los recursos de la organización, apoya las capacidades para aumentar las habilidades que requiere la organización para mejorar y permite innovar constantemente. Generalmente el cambio positivo transforma la forma en que se conforman los grupos y altera las relaciones al interior de los mismos; especialmente en lo referido a tareas y roles y a la relación que debe existir entre el líder y el subordinado.

La efectividad del cambio permite que la comunicación mejore, entendiéndose de manera más clara los propósitos del cambio y de las

transformaciones; y, mejorando la delegación de autoridad por parte del líder mediante una adaptabilidad eficaz (Yamakawa, 2011).

## **2.4 Liderazgo transformacional**

Burns (1978) propone la teoría del liderazgo transformacional. En ella considera que el liderazgo es un proceso de influencia sobre los seguidores del líder. El líder ante el apoyo o rechazo, cambia a su vez su conducta. Hace una diferenciación entre liderazgo transformacional y de tipo transaccional, considerando al último como aquel en el que los seguidores son influenciados por intereses de personales y no por la conducta del líder.

Con respecto al líder carismático, dicho autor, menciona los rasgos del mismo. Considera que éste tiene convicciones sólidas, autoconfianza y anhelo de poder.

Bernard M. Bass, Mendoza y Parker (2007) hacen importantes aportaciones al liderazgo transformacional, basándose en el trabajo de House (1977) y de Burns (1978) sobre liderazgo carismático y transformacional. Para Bass el líder transformacional concientiza a sus seguidores sobre la importancia y valor de sus tareas asignadas. Motiva a sus subordinados a trascender, más allá de sus propios intereses, en favor de los objetivos de la organización.

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques de liderazgo más desarrollados y estudiados en la actualidad. Algunos de los rasgos que destacan de los líderes transformacionales son: tener decisiones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder (Mogollán y De Gómez, 2010).

Actualmente las investigaciones sobre el liderazgo transformacional se han desarrollado y completado en los distintos niveles jerárquicos de las empresas. Es evidente que los líderes buscan estrategias que les permitan realizar cambios



positivos y lograr de manera exitosa los objetivos y la misión que establecen las organizaciones (Mogollán y De Gómez, 2010).

El liderazgo transformacional busca que se cumplan los objetivos, tener una visión más amplia de lo que se espera y cambios permanentes. A la vez busca tener estrategias adecuadas para llevar a cabo funciones correctas dentro de la empresa y una evaluación constante de las acciones realizadas. Este liderazgo hace referencia a la capacidad de influenciar en los cambios mayores de actitudes y creencias de los integrantes, edificar con ellos el compromiso para lograr lo que la organización requiere. En esta aproximación el liderazgo es visto como un proceso compartido, que involucra tanto al líder como al subordinado, permitiendo así un impulso a dar más de lo que se requiere, son proactivos y ayudan a sus colaboradores a alcanzar metas inesperadas (Padilla *et al.*, 2012).

Este liderazgo busca elevar el interés de los subordinados, desarrolla la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, busca un bienestar grupal en vez de un bienestar propio. Además comunica siempre la visión de la organización a sus subordinados y aumentan el compromiso organizacional que estos tienen a través de las relaciones que mantienen entre ellos, esto genera una cercanía hacia el líder y propicia un clima laboral positivo, crea satisfacción entre los subordinados y reconoce sus necesidades (Mendoza, Escobar y García, 2012).

Hoy en día este tipo de liderazgo es un promotor del cambio permanente y busca una perspectiva de colaboración entre el líder y el subordinado para que de esa forma el éxito organizacional sea continuo. Los líderes están desarrollando el liderazgo transformacional en la práctica diaria, cuando van generando y motivando cambios en la organización, van propiciando que el liderazgo transformacional esté siendo implementado en la organización (Bass *et al.*, 2007).

La cultura de los líderes transformacionales debe estar enfocada a la evaluación constante de las actitudes y valores que los subordinados desarrollan. De esta manera los subordinados pueden desarrollar habilidades que les encamine a un aprendizaje continuo. Además el líder siempre debe de tener una visión y una misión atractiva, que motive y demande a los subordinados a que cumplan sus compromisos y sus propósitos (Mayo, 2012).

El líder transformacional debe siempre emprender cambios, y cuando éste se ha iniciado es necesario alinear expectativas, crear niveles de tolerancia, incorporar a los empleados y trabajar como un equipo sinérgico. Formar equipos de alto desempeño es necesario para gestionar cualquier proceso organizacional y una vez que se ha establecido el cambio, la responsabilidad por el éxito o fracaso es de un equipo y no de personas en particular o del líder en particular. Los líderes transformacionales como hombres visionarios, no buscan luchar contra los cambios que se generan, sino más bien ser una guía durante el cambio, deben de pensar creativamente, cambiar las reglas, trabajar eficazmente en nuevas situaciones y evaluar los resultados constantemente (De Parra, 2008).

Es necesario que en las organizaciones se desarrolle un espíritu de retroalimentación ya que de esa manera los cambios constantes que se están teniendo se evalúan y los resultados llegan a ser con frecuencia positivos y permanentes (Estrella, 2012).

#### **2.4.1 Conductas del líder transformacional**

Actualmente es necesario que los líderes transformacionales tengan carisma y desarrollen destrezas técnicas, deben estar siempre preparados y atentos a las necesidades que la empresa requiera. En muchas ocasiones es requerido que aprenda a enfrentar nuevos desafíos que se van presentando. Los líderes deben siempre buscar el desarrollo intelectual de sus seguidores y buscar estrategias que permitan el desarrollo de la empresa (Estrella, 2012).

Para Padilla y Quintana (2012), los líderes transformacionales siguen un modelo de integridad y justicia. Su comportamiento tiene metas claras, expectativas altas, proveen soporte y reconocimiento. Manejan sus emociones y apoyan a sus subordinados a ver más allá de su interés. Hacen todo lo posible para alcanzar las metas establecidas por la organización. Además, este tipo de líderes, propicia en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas.

Los líderes transformacionales deben ser capaces de ayudar a que la organización se adapte al cambio; teniendo una visión estratégica que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dichos líderes, deben poseer un espíritu emprendedor, ser innovadores y visionarios. Con la capacidad de crear una nueva visión del mundo, ganando las mentes de sus seguidores para que estén dispuestos a participar en un proceso incómodo pero valioso de transformación personal, organizacional y social que permitirá un cumplimiento de metas (De la Reguera, 2009).

Rodríguez *et al.* (2010) indican que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Asimismo, conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos.

El liderazgo transformacional dentro de las organizaciones apoya una misión y una visión común, favorece los logros colectivos a través del cumplimiento de objetivos y motiva a los subordinados a adquirir conocimientos nuevos. Cuando los líderes son capaces de influir en los empleados, los subordinados son capaces de lograr las tareas que se les asignan. Se ha demostrado que el liderazgo transformacional beneficia el rendimiento de una organización y permite una cultura competitiva e innovadora, además propicia un

crecimiento ilimitado y favorecedor para las organizaciones que lo pongan en práctica (Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez, 2008).

#### **2.4.2 Factores del liderazgo transformacional**

De acuerdo a Berdnard Bass (1985, citado por Bernal, 2001) los factores, que permiten evaluar el liderazgo transformacional, son ya clásicos y se describen a continuación:

- a) Carisma:** este factor describe las características especiales del liderazgo transformacional. El comportamiento del líder transmite respeto, confianza y entusiasmo. Incluye una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en la relación con otros. Las conductas que caracterizan este factor son, la autoconfianza, lealtad, compromiso, honestidad, coherencia, respeto por lo que se hace y no por el cargo del líder y satisfacción.

Los líderes que se comportan de manera carismática son tomados como modelos por sus seguidores; éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos; demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

- b) Consideración individual:** describe la relación directa entre el líder y el subordinado. Pone atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno de los empleados. El líder actúa de manera empática pues tiene en cuenta a sus subordinados, tomando en consideración sus propuestas. Algunas conductas de este factor son: la accesibilidad, empatía, tomar en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses de los demás.

- c) Estimulación intelectual:** favorece nuevos enfoques para los viejos problemas, dando mayor importancia a la inteligencia y racionalidad en la búsqueda de soluciones a los problemas. El líder estimula la actuación del subordinado, anima a que se generen nuevas ideas, a tomar responsabilidades, a proporcionar nuevos enfoques a los problemas, a desarrollar las posibilidades y capacidades, a facilitar las cosas no imponiéndolas y a tener una motivación constante.
- d) Inspiración:** este factor está centrado en la idea de una visión futura, trata de aumentar el optimismo, lograr entusiasmo y una mayor implicación en la idea de la organización como el centro de todo y como la visión futura. La implicación en la elaboración de cualquier proceso que se genere en la organización para el establecimiento de los objetivos importantes y el desarrollar un fuerte sentido de identidad con la organización, son conductas básicas del líder. Este vínculo al mismo tiempo debe ser afectivo y racional al mismo tiempo.
- e) Tolerancia psicológica:** implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para solucionar conflictos y para manejar momentos duros. Permite tolerar los errores de la organización y usar los propios para mejorar. Busca tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerantes, disponer de sentido del humor que permita al líder crear un comportamiento adecuado para tratar los diferentes problemas y conflictos que surgen en la organización.
- f) Participación:** este factor se considera muy importante en la actuación del líder para las organizaciones, ya que se trata de desarrollar una capacidad para construir un liderazgo compartido basado en la cultura de la participación. Debe crear condiciones para que los subordinados colaboren en la definición de los grandes objetivos de la organización. Ha de facilitar un consenso sobre los valores que formen el estilo de la organización. Este factor considera el trabajo en equipo como una estrategia importante y

necesaria para conseguir los resultados organizacionales. Mantiene las buenas relaciones en la organización. Trabaja en equipo, implica al subordinado en la gestión y funcionamiento de la organización y desarrollar la comunicación horizontal y vertical.

**g) Actuación del/a directivo/a:** este factor conlleva actuaciones relacionadas con el riesgo, la comunicación el sentido del cambio y la eficacia. Trata de concretar las conductas que un líder transformacional lleva a cabo. La adaptación al cambio que toma en cuenta los riesgos de las decisiones. Tiene habilidades para la comunicación, es eficaz en la toma de decisiones, y domina el estrés propio del cargo (Bernal, 2001; Edelberg, 2008; Alonso *et al.*, 2010).

Dueñas (2009) indica que las conductas de cada uno de los factores mencionados anteriormente no son independientes, todos se relacionan. Los resultados de estos factores deben de estar equilibrados, el líder no puede estar muy alto en un factor y muy bajo en otro ya que sería contradictorio.

### **2.4.3 Beneficios del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en las organizaciones ya que motiva a los subordinados para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, despierta el interés en obtener y alcanzar buenos resultados y elevar los niveles de confianza entre el líder y los subordinados (Thieme & Treviño, 2012).

Padilla y Quintana (2012), consideran que la influencia del liderazgo transformacional en el subordinado, eleva el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño. Consigue que superen sus propios intereses inmediatos, en beneficio de la misión de la organización; eleva los niveles de confianza y amplían las necesidades de aprendizaje.

Gumnau *et al.* (2009) menciona que todos los líderes transformacionales propician recursos positivos que contribuyen a incrementar la salud de sus seguidores, además de los siguientes beneficios:

- “Logra la satisfacción de sus necesidades laborales
- Facilita la contribución al desempeño de la organización
- Participan en la misión y visión, con el líder, así como la visión a largo plazo
- Comparten y persiguen con entusiasmo los objetivos
- Aceptan los desafíos profesionales que les plantea el líder
- Asumen el papel que les corresponde jugar en la organización
- Consideran el desempeño del líder como el de un miembro del equipo de trabajo” (p. 52).

En el presente capítulo se buscó dar a conocer la teoría que refuerza la investigación, hablando sobre el tema del liderazgo y enfocándose primordialmente en el liderazgo transformacional ya que en los próximos capítulos de este proyecto se abordará el tema y es necesario conocer a detalle los factores de dicho liderazgo.