

Universidad del Rosario



Liderazgo Transformacional e Inteligencias Múltiples en Empresas Exitosas.

Trabajo de Grado

Tania Rocío Ocampo Toro

Bogotá D.C

2016

Universidad del Rosario



Liderazgo Transformacional e Inteligencias Múltiples en Empresas Exitosas.

Trabajo de Grado

Tania Rocío Ocampo Toro

Juan Carlos Espinosa Méndez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2016

*“Así como el hierro se oxida por la falta de uso,
también la inactividad destruye el intelecto”*

(Leonardo Da Vinci).

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Palabras Claves	1
Abstract.....	2
Key Words	2
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	5
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
3. MARCO METODOLÓGICO.....	7
4. DESARROLLO DEL PROYECTO	7
4.1 Generalidades del Liderazgo.....	7
4.1.1 Liderazgo Transaccional.....	9
4.1.2 Liderazgo Transformacional-Carismático	10
4.1.3 Modelo de Rango Total de Liderazgo	12
4.2 Generalidades de la Inteligencia	17
4.2.1 Teoría de las Inteligencias Múltiples IM.....	20
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23
6. REFERENCIAS.....	24

RESUMEN

Hoy en día académicos e investigadores identifican el liderazgo como factor indispensable para generar cambios dentro de una organización, puesto que, se ha demostrado que un líder es capaz de influenciar a sus seguidores para fomentar el cambio individual, y que resulte como consecuencia en visibles cambios dentro de la organización y del entorno. Estudios han demostrado que al parecer los líderes que practican un liderazgo carismático o transformacional cuentan con herramientas que les permiten de manera más fácil y efectiva, influir en sus seguidores, organización y en el entorno para generar cambios que contribuyan al éxito de las empresas.

En la búsqueda por identificar a este tipo de líderes positivos con grandes capacidades de persuasión, estudiosos de esta rama del saber empezaron a indagar a cerca de los atributos y cualidades de estos líderes, para identificarlos con mayor facilidad o incluso formarlos. Durante el proceso de investigación y revelación de dichos atributos, se descubrió una fuerte y positiva relación entre la inteligencia y un liderazgo eficaz. A raíz de ello, el investigador, psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard, Howard Gardner, plantea en su teoría de las Inteligencias Múltiples que la inteligencia lejos de ser una habilidad unitaria, es una colección de talentos mentales desarrollándose en cada persona de manera distinta en un ambiente que ofrezca las condiciones necesarias para ello. A raíz de ello, el motivo de este trabajo es identificar si existe relación alguna entre el liderazgo transformacional y las Inteligencias Múltiples (IM) planteadas por Gardner; haciendo un recuento por la historia del liderazgo y las generalidades de la inteligencia.

Palabras Claves

Liderazgo, Inteligencia, Influencia, Culturas.

ABSTRACT

Currently, academics and researchers identified leadership as essential to bring about changes within organisations, since it has been shown that, a leader is able to influence on his followers to promote individual changes, and therefore to make visible changes within the enterprise and the environment. Studies have shown that, apparently the leaders who practice a charismatic or transformational leadership have tools that allow them to more easily and effectively influence on their followers, organization, and environment to generate changes that contribute to business success.

In the process to identify such positive leaders with great persuasion skills, students of this branch of knowledge began to inquire about the attributes and qualities of these leaders, to identify them more easily or even train them. During the research process and disclosure of these attributes, a strong and positive relationship between intelligence and effective leadership was discovered. As a result, the researcher, psychologist and professor at Harvard University, Howard Gardner, states in his Multiple Intelligences theory that intelligence is far from being a unitary skill, it is instead a collection of mental talents developed in each person, in a different way and in a particular environment that could offers the necessary conditions. As a result, the purpose of this study is to identify whether there is any relationship between transformational leadership and Multiple Intelligences (MI) raised by Gardner; recounting the history of leadership and general intelligence.

Key Words

Leadership, Intelligence, Influence, Cultures.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchos investigadores coinciden en que el liderazgo es un proceso que contribuye al cambio, y que en consecuencia, fomenta dinámicas que permiten a las empresas perdurar en el tiempo y adaptarse al entorno. Estos factores, al parecer son determinantes para el éxito de las empresas y lo cual a su vez, está sujeto a la forma en que dichas empresas son lideradas. Por ello, al tratar de establecer un modelo de liderazgo actual, que entienda y se amolde a los fenómenos que sufren las organizaciones de hoy en día, entre los cuales se encuentran los cambios en el entorno, los cambios en la legislación, entre otros, podría decirse que es el liderazgo transformacional el más afín con esta nueva perspectiva del cambio, puesto que, entre sus particularidades fundamentales se encuentra el suscitar el desarrollo de competencias dentro de la empresa en el cual cada uno contribuya al cambio dentro de la misma.

1.1 Planteamiento del problema

Según las evidencias, los líderes transformacionales poseen cualidades particulares que, al parecer aportan de manera fundamental al éxito de las empresas. Sin embargo, en la búsqueda e identificación de dichos aspectos que los caracterizan, surge una pregunta que los investigadores de liderazgo han tratado de contestar en los últimos 100 años, y es si ciertos atributos o características personales ayudan o entorpecen el proceso de liderazgo. Muchos investigadores, entre tantas características que les atribuyen a los líderes transformacionales incluyen la inteligencia.

En la actualidad, aún existe una relación fuerte y positiva entre la inteligencia y la efectividad de liderazgo, existe un debate constante acerca de la naturaleza de la inteligencia. Muchos psicólogos han tratado de determinar la estructura de la inteligencia; ¿Es la inteligencia una habilidad unitaria o incluye una colección de habilidades mentales relacionadas? A raíz de ello, Howard Gardner a través de su teoría de las Inteligencias Múltiples llegó a la conclusión de que la inteligencia no es algo innato y fijo que domina todas las destrezas y habilidades de resolución de problemas que posee el ser humano, ha establecido que la inteligencia está localizada

en diferentes áreas del cerebro, interconectadas entre sí y que pueden también trabajar en forma individual, teniendo la propiedad de desarrollarse ampliamente si encuentran un ambiente que ofrezca las condiciones necesarias para ello.

Es por tal motivo que, el propósito de este trabajo de investigación es identificar si existe relación alguna entre el liderazgo transformacional y las Inteligencias Múltiples (IM) planteadas por Gardner; utilizando como principio la literatura y el estudio estas inteligencias en el modelo de liderazgo aquí tratado, y así lograr identificar si el modelo de IM favorece a este tipo de líderes.

1.2 Justificación

Investigaciones anteriores indican que, sabemos mucho menos sobre cómo los líderes hacen las organizaciones exitosas, que cómo los líderes son percibido (Kaiser et al., 2008, citado por Dinh et al., 2007 p. 37). Creemos que esta falta de conocimiento sobre cómo los líderes crean organizaciones eficaces, se debe a la dispersión y foco únicamente en los líderes y sus cualidades, más que en los procesos de cambio en otras personas, grupos u organizaciones.

El liderazgo transformacional en la actualidad, es una de las teorías de liderazgo más estudiadas y analizadas de éstas en las últimas décadas (Dinh et al., 2007). Sin embargo, aún existen vacíos importantes, en especial en términos conceptuales y metodológicos, los cuales requieren ser estudiados y analizados desde diferentes perspectivas. El liderazgo es un fenómeno complejo el cual debe ser abordado desde diferentes configuraciones, esto con el fin de, conseguir una comprensión más integral de lo que verdaderamente puede significarse liderazgo, y en especial el transformacional (Contreras y Barbosa, 2013).

Es por lo anterior que, se pretende determinar si existen características asociadas al liderazgo transformacional y las inteligencias múltiples del sujeto, que favorecen el desarrollo de habilidades de liderazgo, y de esta manera poder proponer alternativas para su desarrollo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Revisar el estudio de las Inteligencias Múltiples en el modelo de Liderazgo Transformacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el modelo de Liderazgo Transformacional y su aporte al éxito empresarial.
- Describir el modelo de Inteligencias Múltiples y su aporte al éxito empresarial.
- Identificar si las Inteligencias Múltiples se relacionan con el liderazgo transformacional.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

En el marco del proyecto del profesor titulado “Diferencias individuales y efectos de la cultura en el desarrollo de habilidades de liderazgo”, se ha evidenciado la falta de información con la que cuenta la rama del liderazgo en general y el transformacional en particular con relación a las diferencias individuales de líderes y seguidores.

El Liderazgo transformacional es en la actualidad, es uno de los temas más estudiados por los académicos de esta rama, sin embargo, las evidencias muestran que los individuos como seres humanos únicos y con características particulares, no han sido objeto de estudio para aplicar el ejercicio del liderazgo transformacional en diferentes escenarios.

Es por lo anterior que se pretende con el siguiente trabajo, identificar cómo se pueden reconocer estas diferencias individuales, y cómo puede un líder transformacional potenciarlas para un bien común y para el bien individual.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Quizás la mejor manera para empezar a comprender las complejidades del liderazgo, es ver algunas de las formas como se ha explicado. Los investigadores de liderazgo lo han definido de muchas maneras distintas tal como lo reportan Hughes, Ginnett y Curphy (2007):

- Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada. (Bennis, 1959).
- Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo. (Fiedler, 1967).
- Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo. (Merton, 1969).
- Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas. (Bass, 1985; Tichy y Devanna, 1986).
- Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables. (Campbell, 1991).
- El trabajo de un líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo. (Ginnett 1996).

Como queda en evidencia, estas definiciones divergen de muchas formas, y estas diferencias resultan en que los investigadores exploran distintos aspectos del liderazgo. Sin embargo, para muchos la definición propuesta por Roach y Behling (citado por Hughes et al., 2007 p. 07) es bastante amplia y útil: “Es el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas”.

Los intereses de la organización y la de sus miembros, deben estar alineados; y esta es una tarea para el líder transformacional. Al contrario el líder transaccional, que practica reforzamiento contingente a sus seguidores. El líder transformacional inspira, estimula intelectualmente y se considera individualmente parte también de ellos. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, requiriendo un mayor desarrollo moral, compromiso y entrega. (Bass, 1999)

3. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se revisará literatura científica relacionada con temas de liderazgo, liderazgo transformacional, inteligencia e inteligencias múltiples, que permita identificar si existe o no relación entre los conceptos estudiados.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Generalidades del Liderazgo

Para entender el liderazgo tal como es aplicado e interpretado hoy en día, es importante hablar un poco de la evolución del mismo a lo largo de los años. Normalmente el concepto de liderazgo es el reflejo de la sociedad y es por ello que, este concepto ha evolucionado a medida de que la legislación, el comportamiento, y las concepciones del mundo entero lo han hecho.

Según D'Alessio (2010) los primeros estudios de liderazgo partieron de la idea de que los líderes, según se pensaba, siempre eran de sexo masculino y que traían consigo desde su nacimiento, rasgos de liderazgo heroico y una capacidad natural para ejercer el poder y la influencia. La sociedad en general concebía a un líder como un "Gran Hombre" capaz de integrar todo y que con la fuerza de sus rasgos cualidades y capacidades innatas ejercía su influencia sobre otros para que los demás lo siguieran.

A partir de la década de 1920 los investigadores empezaron a indagar si los líderes poseían características particulares como la inteligencia, la estatura o la energía que contribuyera al éxito. Así pues se pensaban que si se podía identificar estos rasgos, entonces se podrían identificar quienes eran líderes o incluso poder formarlos. Las investigaciones no arrojaron ninguna lista de rasgos que pudiesen garantizar siempre el éxito de los líderes, pero el interés por conocer estas características ha perdurado hasta la fecha.

Dada la dificultad por encontrar dichos rasgos, a principios de la década de 1950 se empezó a estudiar qué hace un líder en lugar de como es. Los investigadores no tardaron en ampliar los estudios para determinar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces y aquellos que no lo son. Así pues, empezaron a analizar cómo se comportaba un líder con sus seguidores y la relación que ello guardaba con la efectividad del liderazgo.

A consecuencia de este nuevo enfoque de análisis del comportamiento de los líderes, se comienza a analizar las variables de contexto y situación que influyen en el comportamiento y que hacen que el líder ejerza su rol de manera eficaz. La idea que sustenta estas teorías contingentes es que los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficiencia.

Según Hersey & Blanchard (1969, 1982, 1988) padres de la teoría de la contingencia, un liderazgo efectivo dependía de la capacidad del líder para diagnosticar con precisión las condiciones situacionales y de responder ante ellas con la combinación adecuada de acciones. Así pues, en su teoría de Liderazgo Situacional (SLT por sus siglas en inglés *Situational Leadership Theory*) señalaban que este tipo de liderazgo se basaba en la combinación y la proporción de orientación y de apoyo socioemocional que el líder brindaba a sus seguidores, y del nivel de preparación que estos mostraban para cumplir con sus objetivos, funciones y tareas específicas. (Goodson, McGee & Cashman, 1898).

Desde finales de la década de 1970 muchos conceptos de liderazgo han centrado su atención en la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos sobre otros. En este orden de ideas, el liderazgo se empieza a concebir como un proceso de relaciones que involucra, con sentido, a todos los participantes y que permite que cada persona contribuya a alcanzar la visión. Una de las ideas que sustentan las teorías emergentes de liderazgo es la visión del mundo como un lugar “turbulento” siempre cambiante, arriesgado y lleno de desafíos. En este contexto, facilitar el cambio es un aspecto fundamental del líder. Encabezar el cambio entonces empieza a ser parte fundamental del liderazgo, en cómo los líderes generan cambios en sus líderes y en la organización, los cuales responden a la transformación del entorno y siguen su ritmo (Daft & Lane, 2005).

Todos los enfoques anteriores de liderazgo contribuyeron entonces a ampliar una tercera vertiente de liderazgo, donde House (1971) & Burns (1978) introducen por primera vez el término de liderazgo carismático o transformacional. Sin embargo, para la década de 1985 es Bass quien estudia este fenómeno más a fondo y desarrolla a cabalidad esta teoría. El liderazgo transformacional trata de identificar cómo se comportan los líderes carismáticos, sus diferencias en comparación con otras personas y las condiciones que generalmente dan lugar a comportamiento influenciador.

En los últimos 10 a 15 años se han desarrollado las más recientes teorías de liderazgo transformacional, las cuales según Cruz-Ortíz, Salanova & Martínez (2013) se dividen en cuatro principales líneas de investigación: la primera rama estudia los antecedentes e intenta explicar el surgimiento del liderazgo transformacional, la segunda, se centra en sus consecuencias y evalúa los efectos que tiene este liderazgo al final del ejercicio, la tercera, evalúa los efectos del liderazgo considerando los niveles de análisis individual y grupal en simultáneo, y la última, relaciona el liderazgo transformacional con variables organizacionales específicas como indicadores de desempeño, ambiente laboral, etc.

Finalmente, Avolio, Walumbwa, & Weber (2009) en su estudio más reciente hablan de alrededor de seis vertientes las cuales, según los autores, han tomado mayor fuerza en la actualidad: liderazgo complejo, liderazgo compartido, colectivo y distribuido, liderazgo de servicio, liderazgo espiritual, liderazgo intercultural y liderazgo electrónico (e-liderazgo).

4.1.1 Liderazgo Transaccional

Según Yukl & Van Fleet (1992), las teorías Neo-Carismáticas incluyen elementos de muchos otros enfoques teóricos como los rasgos, la conducta, las cualidades y situaciones. Fue Burns (1978) quien por primera vez planteó la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional, y fue Bass (1985) quien identificó ocho dimensiones de liderazgo que cubren estos dos grandes tipos de direccionamiento (Joyce & Timonthy, 2004).

El propósito del comportamiento de un líder transaccional es monitorear y controlar a sus trabajadores a cambio de recompensas económicas o racionales (Bass, 1985). La base de este liderazgo es un intercambio entre líderes y seguidores, con lo cual el líder identifica las expectativas y necesidades de sus subordinados y, después, les informa de manera clara cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos a cambio de que cumplan con las tareas y los objetivos acordados. Por lo tanto, a los trabajadores se les reconoce y se les premia por lograr a cabalidad su labor, y el líder se beneficia porque ellos cumplen con la tarea fijada.

El liderazgo transaccional puede ser efectivo en el sentido en que las personas que lo practican tienen una alta capacidad de comunicación para transmitirles a sus trabajadores con claridad lo que se espera de ellos, son muy buenos en las funciones tradicionales de la administración como la planeación y generalmente se centran en aspectos impersonales de sus colaboradores (Daft & Lane, 2005). El hecho de satisfacer las necesidades de los seguidores hace que este tipo de liderazgo tenga resultados positivos en las organizaciones en las que se implementa, sin embargo, dado que estas recompensas solo se reciben a cambio de un “deber cumplido”, éste tipo de direccionamiento implica un compromiso a seguir las reglas. Los líderes transaccionales según Avoglio & Bass (1987, 1988) no son capaces de desarrollar vínculos emocionales fuertes con sus seguidores, ni de inspirarlos con su ejemplo para llevarlos a que hagan más de lo que esperaban poder hacer.

4.1.2 Liderazgo Transformacional-Carismático

El liderazgo en general y el transformacional o carismático en particular, es un fenómeno social y de comportamiento el cual desempeña un individuo en determinadas situaciones y ambientes cotidianos. Para adentrarnos a hablar de qué trata este tipo de liderazgo es importante definir la palabra carisma. Carisma es un atributo del comportamiento de un líder el cual se le atribuye con base en las percepciones de sus seguidores. El Carisma se identifica mediante la observación del proceso de influencia del líder dentro de un grupo, y se percibe cuando a ojos de sus seguidores, éste no solamente es quien designa tareas y espera sean hechas, sino que sus

comportamientos al ser observados por sus colaboradores son interpretados como expresiones de carisma (Conger & Kanungo, 1998).

El liderazgo transformacional según Bass & Reggio (2005) es aquel que estimula e inspira a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios, y en el proceso de alcanzarlos, a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo. El liderazgo transformacional no solo tiene como objetivo alcanzar metas y cumplir tareas, es también uno de sus objetivos principales que sus colaboradores crezcan y desarrollen sus propias habilidades de liderazgo. El líder transformacional responde a las necesidades de cada individuo en particular y los empodera y anima a alinear sus los objetivos propios con los de la organización o el grupo.

Estudios han demostrado que el liderazgo transformacional lleva a que los seguidores excedan el desempeño esperado y que alcancen altos niveles de satisfacción y compromiso con el grupo y con la organización (Bass, 1995, 1998). Conceptualmente, el liderazgo es carismático, y los seguidores buscan identificarse con su líder e imitarlo. Así pues, el liderazgo busca retar y persuadir a sus colaboradores proporcionando significado y comprensión a lo que están haciendo, por medio de mentorías, coaching y apoyo.

A nivel empresarial, los intereses de la organización y la de sus empleados, deben estar alineados; y esta es una tarea para el líder transformacional. Al contrario el líder transaccional, que practica reforzamiento contingente a sus seguidores. El líder transformacional inspira, estimula intelectualmente y se considera individualmente parte también de ellos. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, requiriendo un mayor desarrollo moral, compromiso y entrega. (Bass, 1999).

El liderazgo transformacional mueve al seguidor más allá de sus propios intereses inmediatos, a través de la influencia idealizada (carisma), de la inspiración, estimulación intelectual, o de la consideración individual. El líder transformacional eleva la madurez y los ideales de sus seguidores, así como la preocupación por el logro, la acción propia, y el bienestar de los demás, dentro de la organización y la sociedad. La influencia ideal y el liderazgo inspirador se muestran cuando el líder imagina un futuro deseable, articula la forma en que se puede llegar, es un ejemplo de seguir, establece altos estándares de desempeño, y muestra determinación y confianza. Los seguidores se identifican con este tipo de liderazgo. Intelectualmente se ha

mostrado que, hay mayor estimulación cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. En el liderazgo transformacional, se muestra una consideración individualizada por parte del líder cuando presta atención a las necesidades y contribuye al desarrollo de los seguidores (Bass, 1999).

El liderazgo involucra los aspectos racional y emocional de la experiencia humana. Incluye acciones e influencias basadas en la razón y en la lógica, así como en la inspiración y pasión. En este orden de ideas, un buen liderazgo es más que un cálculo y planeación, o seguir una “lista de verificación”, aun cuando el análisis racional puede fortalecer el buen liderazgo, el cual incluye tocar los sentimientos de otros, las emociones también desempeñan una función importante en el liderazgo. Así pues, según Boney (2003) el liderazgo transformacional se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización (Boney, 2003, citado por Hughes et al., 2007 p.188).

4.1.3 Modelo de Rango Total de Liderazgo

El Modelo de Rango Total de Liderazgo es uno de los modelos más usados en la actualidad. Este modelo integra componentes del liderazgo transaccional, transformacional y del comportamiento laissez-faire, lo que da lugar a que los líderes que lo practiquen tengan diferentes herramientas (rasgos y comportamientos) que les permitan adaptarse a las condiciones externas de un entorno cambiante y a los diferentes rasgos de personalidad de sus seguidores.

Este modelo, el cual fue planteado por Bernard Bass & Bruce Avolio tiene como propósito conformar un completo estudio que permita satisfacer las necesidades tanto de individuos como de grupos de personas (Mendoza & Ortiz 2006). En el Modelo de Rango Total de Liderazgo o FRL por sus siglas en inglés (*Full Range Leadership Model*) se asume que cuando una persona ejerce el rol de líder, combina de manera espontánea el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de manera simultánea y no uno en específico (Bass, 1999). Según los autores, este modelo está compuesto por ocho dimensiones:

- *Laissez-Faire* o dejar hacer: considerado como un liderazgo ineficaz, ofrece muy poco en términos de dirección y apoyo a sus seguidores. Evita tomar decisiones y por consiguiente sus seguidores se ven obligados a hacer lo que les parece. Adicionalmente, el líder no logra transmitir una visión ni comunicar sus objetivos (Mendoza & Ortiz, 2006).
- Administración por excepción pasiva: Este tipo de líder ejerce su rol únicamente ante el surgimiento de algún problema.
- Dirección por excepción activa: Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder tiene un sistema integrado que le permite monitorear de manera permanente a sus colaboradores.
- Reconocimiento contingente: En este tipo de liderazgo se maneja el concepto de castigo y recompensa. Los objetivos son trazados de manera clara y es por ello que se espera que se cumplan, sin embargo, dado que esta dimensión está muy asociada con el liderazgo transaccional, no se espera que los seguidores den una milésima más de lo que se les pide.
- Consideración individual: Esta característica de liderazgo está asociado al modelo transformacional, en donde el líder es perceptivo y posee grandes habilidades de comunicación.
- Estímulo intelectual: El líder empodera a sus seguidores, es su propósito que éstos desarrollen habilidades que les permitan solucionar problemas de manera eficaz y autónoma.
- Motivación e inspiración: Este tipo de líderes inspiran a sus colaboradores, llevándolos a actuar más allá de las expectativas iniciales, más allá de las recompensas y les motiva a ir más allá de la meta.
- Influencia idealizada o carisma: Estos seguidores poseen la cualidad de ser carismáticos, con lo cual generan empatía con sus seguidores quienes los describen como personas confiables, éticas e íntegras.

Para la década de 1985, Bass conceptualiza el liderazgo transformacional y transaccional en siete factores de liderazgo: Carisma, Inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, administración por excepción y liderazgo *Laissez-Faire*. Tiempo después, Bass nota que los factores de carisma e inspiración pese a que tenían diferencias substanciales, no eran empíricamente distinguidos, por lo cual decide reducir su modelo MLQ

original a seis factores (tres transformacionales, dos transaccionales y uno laissez faire o de abstinencia).

- Carisma-Inspiración: brinda a los seguidores sentido y propósito a sus tareas diarias, lo cual les inyecta una dosis de energía. Este un rol de conducta ética que logra que los seguidores se sientan identificados con su líder y con su visión articulada.
- Estimulación Intelectual: Lleva a los seguidores a preguntarse cómo resolver un problema y los alienta a replantarse sus métodos y acciones para ser cada día mejores.
- Consideración individualizada: Se enfoca en entender de manera individual a cada uno de sus seguidores y trabaja continuamente en desarrollar al máximo su potencial individual.
- Recompensa contingente: Aclara que es lo que se espera de los seguidores y que recibirán estos a cambio si se logran los niveles esperados.
- Administración por excepción: Se enfoca en monitorear la realización de las tareas asignadas en caso de que ocurra algún problema y si hay lugar a este, los resuelve de manera inmediata para mantener los niveles de desempeño estipulados.
- Liderazgo pasivo-abstinente: Tiene a actuar únicamente después que se presenta un problema para tomar acciones correctivas y tiene en la medida de lo posible a no tomar ningún tipo de decisiones.

Aun así, un importante número de análisis, revisiones, estudios y críticas propusieron algunas recomendaciones para modificar los 6 componentes del modelo de Bass (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; House & Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass & Einstein, 1987; Yammarino & Bass, 1990; Yukl, 1994). Estas críticas tuvieron lugar que los autores no fueron capaces de replicar este modelo, por lo cual, numerosas alternativas de modelos se han reportado, entre los cuales se encuentran el Modelo Nulo de Liderazgo y 8 modelos más:

- Modelo Nulo: Este modelo indica que no hay variación sistemática asociada con el instrumento de la encuesta, y que uno no es suficiente para arrojar alguna estructura de factor consistente.

- Un factor de liderazgo: Es un factor general mediante el cual un individuo expone o no su modelo de liderazgo. Así pues, todos los elementos que componen la encuesta se esperan sean atribuidos a un factor general o global de liderazgo.
- Dos factores correlacionados (liderazgo activo vs. pasivo): Bycio et al., (1995) sugiere utilizar para la encuesta MLQ un factor de estructura más simple, puesto que, el liderazgo se basa en si el líder es activo o no lo es. Así pues, éste sugiere que un líder es activo cuando trabaja para desarrollar seguidores y generar cambios en ellos y la organización. En contraste, un líder no es activo cuando solo reaccionan ante cualquier problema para solucionarlo.
- Tres factores correlacionados (transformacional vs. transaccional vs. liderazgo pasivo-evasión): El primer factor comprende todas las acciones y el proceso para la transformación, es segundo factor se compone del liderazgo transaccional activo en la forma de recompensa contingente y la gestión por excepción activa y el tercer factor, consiste en la intervención estrictamente correctiva en presencia de problemas o errores.
- Cuatro factores correlacionados (transformacional vs. recompensa contingente vs. gestión activa por excepción vs. liderazgo pasivo-evasión): El primer factor se compone de todos los componentes transformacionales. Recompensa contingente y gestión por excepción comprenden dos factores separados. La recompensa contingente está representado por un intercambio de constructivo y positivo con los seguidores, mientras que la gestión activa por excepción tiene una orientación correctiva hacia los intercambios con los seguidores y a animarlos a que no comentan ningún tipo de error. El cuarto factor representa una orientación pasiva y evasiva para liderar a otros. Únicamente cuando es estrictamente necesario el líder intervendrá para corregir errores.
- Cinco factores correlacionados (*laissez faire* vs. transaccional vs. un factor de liderazgo transformacional): El modelo de cinco factores también ha surgido utilizando una versión piloto del MLQ 5X con una muestra de ejecutivos en su mayoría hombres relacionados con el sector de seguros (Howell y Avolio, 1993). Haciendo uso de menos cuadros de análisis para evaluar la estructura factorial de la encuesta MLQ, Howell y Avolio reportaron evidencia de tres factores transaccionales (recompensa contingente, gestión por excepción activa y gestión por excepción pasiva), *laissez faire*, y un solo factor de liderazgo transformacional.

- Seis factores correlacionados (pasivo vs. gestión por excepción vs. recompensa contingente vs. tres factores transformacionales): Este modelo de seis factores replica el modelo original de Bass (1985) los cuales lo componen los siguientes factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión por excepción (activa solamente) y el liderazgo pasivo-evasión.
- Siete factores correlacionados: (*laissez faire* vs. gestión por excepción pasiva vs. gestión activa por excepción vs. recompensa contingente vs. tres factores transformacionales): Este modelo es igual al modelo original de Bass (1985), a excepción que en este modelo el liderazgo *laissez faire* y de gestión por excepción pasiva se han mantenido en escala diferentes. Así pues, en este modelo se representa cada escala como un factor separado y diferente.

Al probar el modelo MLQ el cual buscaba evaluar y medir el liderazgo de un individuo con base en los testimonios de sus seguidores, después de haber sufrido muchas modificaciones o incluso pasar por la eliminación de algunos ítems o escalas del modelo original, se llegó a algunas conclusiones.

Los resultados del estudio realizado por Bass, Avolio & Jung (1999) a un total de 3786 encuestados en 14 muestras independientes, que van en tamaño de 45 a 549 en Estados Unidos y empresas y organismos extranjeros, mostraron que el factor estructural del MLQ era mejor representado por seis factores de menor orden y tres factores de mayor orden. El objetivo principal para el examen de los factores de orden superior es explicar la covariación entre los factores de primer orden de una manera más parsimoniosa (Marsh & Hocevar, 1985).

Bollen (1989) defendió la importancia de identificar los posibles factores de orden superior en el análisis factorial confirmatorio, dado que las variables latentes que afectan directamente a las variables observadas pueden estar influenciadas por factores de orden superior y pueden afectar indirectamente a esas variables. Gerbing & Anderson (1984) también observaron que los errores correlacionados comúnmente reportados en el análisis factorial confirmatorio pueden ser mejor explicados considerando cuidadosamente los factores de orden superior. (Bass, Avolio & Jung, 1999).

A raíz de todo lo anterior, se ha examinado si la validez discriminante podría mejorar entre las escalas de factores que comprenden la encuesta MLQ probando varios modelos jerárquicos *post hoc* los cuales se describen a continuación:

- Modelo 1: Incluye además de los seis factores del modelo de Bass (1985) un orden jerárquico que se estipula de la siguiente manera (carisma-inspiración, estimulación intelectual, consideración individual y recompensa contingente) como factores de mayor orden y (gestión por excepción y *laissez-faire*) como factores de menor orden. Este modelo proporciona las herramientas para evaluar al líder desde la frecuencia en la que proporcionan refuerzos de transformación y edificación, así como la frecuencia con la que se toman acciones correctivas.
- Modelo 2: Este modelo incluye factores no correlacionados y de orden superior designado como liderazgo transformacional (estimulación carismática-inspiración e intelectual), de desarrollo o transaccionales (consideración individual y recompensa contingente) y pasiva correctiva (gestión por excepción y el *laissez-faire*).
- Modelo 3: cuenta con dos factores correlacionados y de orden superior designado como liderazgo transformacional (carismático / inspiración, estímulo intelectual), de desarrollo o transaccional (consideración individual y recompensa contingente) y un tercer factor no correlacionado de evasión correctiva (gestión por excepción y el *laissez-faire*).

4.2 Generalidades de la Inteligencia

Como se mencionó anteriormente, los atributos de un líder desde la década de 1920 y aún en la actualidad sigue siendo tema de estudio y discusión. Algunos investigadores y académicos creen que los líderes cuentan con características y cualidades particulares que contribuyen al éxito empresarial, al evidenciar dichos atributos se cree que éstos podrán ser identificados en las personas así no estén en un rol activo de líder, o incluso formar a otros individuos para que comiencen a ser líderes.

Muchos investigadores, entre las tantas características que les atribuyen a los líderes transformacionales se encuentran la inteligencia. Aún se cree que existe una relación directa y

positiva entre el nivel de inteligencia que posea un individuo y la efectividad de su liderazgo. Para comprender un poco más a cerca de este fenómeno es importante empezar definiendo la palabra inteligencia.

Inteligencia es definida por Hugues (2007) como “la efectividad general de una persona en actividades dirigidas por el pensamiento” (Arvey, 1994, citado por Hughes et al., 2007 p.175). Entendiéndose como la habilidad de aprender más rápido, de asociar información, utilizar recursos de manera eficaz y eficiente para resolver problemas, hacer mejores inferencias e interpretaciones de la realidad entre otros. Algunos estudios aseguran que la inteligencia puede y es modificada a partir de la experiencia y la educación.

Por otra parte Howard Gardner, psicólogo y profesor en ciencias de la Universidad de Harvard asegura que "la inteligencia es la capacidad para resolver problemas de la vida, generar nuevos problemas para resolver, elaborar productos, ofrecer un servicio de valor en un contexto comunitario o cultural" (Brites De Vila & Almoño de Jenichen, 2002). Así pues, Gardner tiene una visión pluralista de la mente asegurando que existen diferentes facetas en el conocimiento, y tiene en cuenta las diferencias individuales, en particular en los potenciales cognitivos, que llevan a las personas a tener diferentes estilos y maneras de aprender y conocer.

Gardner con su visión polifacética considera que no existe una inteligencia absoluta, por el contrario, asegura que todas las personas poseen un amplio espectro de inteligencias y múltiples capacidades para resolver los problemas. Así como un mismo problema puede ser resuelto de diversas maneras, cada cual decide de qué forma resolverlo de acuerdo con su potencial cognitivo. (Brites de Vila & Almoño de Jenichen, 2002).

Muchos académicos aseguran que uno de los más importantes atributos de un líder es la inteligencia emocional, así mismo, aseguran que es de gran contribución para evaluar la efectividad del liderazgo y el desempeño de los equipos. A raíz de todo ello, muchos estudios han sido realizados para evaluar la relación de la inteligencia emocional con la efectividad del liderazgo y los resultados del trabajo en equipo. Pallmer, Walls, Burgess & Stough (2001) concluyeron que “La inteligencia emocional se ha convertido en una medida cada vez más popular para identificar a los líderes potencialmente efectivos y como una herramienta para desarrollar las habilidades de liderazgo efectivo”. (D’Alessio, 2010, p. 187).

La inteligencia emocional según Salovey & Mayer (1990) hace parte de la inteligencia social y se entiende como la habilidad mental de reconocer las emociones y los sentimientos propios y de los otros. Así mismo, muchos consideran que la inteligencia emocional es la capacidad de un individuo de mantener alineado sus pensamientos, sentimientos y acciones en búsqueda de un resultado.

En la mayoría de las investigaciones de liderazgo transformacional se le ha relacionado con aspectos de personalidad como lo hicieron Atwater & Yammarino (1993), con experiencias de vida como lo hizo Avolio (1994), con aspectos motivacionales como lo hicieron Barbuto, Fritz & Marx, (2000), o situaciones específicas como lo hicieron Hunt (1999) y Bass & Avolio (1990). Sin embargo, hay quienes piensan que es la inteligencia emocional la verdadera fuerza que actúa detrás del ejercicio del liderazgo transformacional. (Barbuto & Burbach, 2006).

Al pasar de los años, los estudios muestran que no solo la inteligencia emocional es un factor importante a la hora de medir la eficacia y efectividad del liderazgo. Diferentes atributos como la habilidad para hablar, el nivel de persuasión, la habilidad de conectar con los seguidores, el nivel de asociación de información, el nivel de análisis lógico-matemático, entre otras, según Howard Gardner (1983), no son simples talentos sino “inteligencias”. Según la teoría de las Inteligencias Múltiples propuesta por Gardner, ciertas habilidades se convierten en inteligencias. Así, quien resuelve un problema o elabora un producto valioso para la comunidad o cultura, en una rama del saber específica, puede considerarse que es inteligente en ese aspecto.

Según Gardner cada inteligencia posee una “Central de Operaciones” la cual decodifica, traduce, comprende e interpreta la realidad a su manera y finalmente la traduce en sistema simbólico propio de cada habilidad como lo pueden ser danzas, gestos, palabras habladas, entre otras. Etimológicamente la palabra “inteligencia” significa *Inter-Ligar*, con lo cual, hay muchas maneras de ser hábil o “inteligente” para *interligar* información del mundo con los recursos que se tengan disponibles.

4.2.1 Teoría de las Inteligencias Múltiples IM

La teoría de las inteligencias múltiples de Gardner se desarrolla bajo el supuesto de que cada persona nace con capacidades individuales para resolver problemas, decodificar, interpretar y plasmar su realidad. Así mismo, Howard Gardner (1983) plantea que no existe una inteligencia general que crezca o se estanque, sino un elenco múltiple de aspectos de la inteligencia, algunos mucho más sensibles que otros a la modificación de estímulos adecuados. (Malero, 1995).

A través de esta teoría, Gardner llegó a la conclusión de que la inteligencia no es algo innato o fijo que domina todas las destrezas y habilidades para la resolución de problemas que pueda poseer el ser humano, en contraste, asegura que la inteligencia está localizada en diferentes áreas del cerebro, interconectadas entre sí y que pueden también trabajar en forma individual, teniendo la propiedad de desarrollarse ampliamente si encuentran un ambiente que ofrezca las condiciones necesarias para ello. (Gardner, 1983).

Por primera vez, en 1983, Gardner señaló que existen siete inteligencias: lingüística-verbal, lógica-matemática, física-kinestésica, espacial, musical, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente, basándose en los estudios más recientes establece que existen más tipos de inteligencias como la naturalista, la espiritualista, la existencial, la digital y otras. Sin embargo, para efectos de precisión, en este trabajo solo trataremos las ocho primeras. (Gardner, 1993).

- Lingüística-verbal: es la habilidad de emplear de manera eficaz el lenguaje oral y escrito y la capacidad de expresarse por este medio de manera clara y efectiva.
- Física-kinestésica: es la habilidad de usar el cuerpo con plasticidad y armonía para expresar sentimientos e ideas.
- Lógica-matemática: es la habilidad de razonar con números, relaciones y patrones lógicos de manera eficaz, así como otras funciones y abstracciones similares.
- Espacial: es la habilidad de interpretar imágenes visuales, formas y colores y de plasmar gráficamente las ideas del espacio y sus interrelaciones.

- Musical: es la destreza que puede desarrollar un individuo para expresarse a través de la música. Es capaz de distinguir, transformar y expresar el ritmo, timbre y tono de los sonidos musicales.
- Interpersonal: Es la habilidad de relacionamiento con otras, distinguiendo y percibiendo los estados emocionales y signos de los demás y responder de manera efectiva a dichas acciones de manera apropiada.
- Intrapersonal: es la capacidad de establecer conexión consigo mismo, de autorregularse y de actuar consecuentemente sobre la base de este conocimiento.
- Naturalista: es la vocación hacia el cuidado de la naturaleza, de preservarla y servirle. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno.

En el campo del liderazgo, se podría pensar que tal vez pero no exclusivamente, las inteligencias inter-personal, intra-personal, y verbal sean más relevantes, y que junto con la inteligencia lógico-matemática puede que favorezcan el desempeño de los directivos en las organizaciones. Sin embargo, Bass (2001) sugiere que otros componentes como los cognitivos, sociales y emocionales, los cuales también están relacionados con específicos tipos de inteligencias múltiples, pueden facilitar el ejercicio del liderazgo transformacional, pues las personas con estas capacidades tiene éxito en la interpretación de diversas señales situacionales. (Hoffman & Frost, 2006).

Algunos estudios recientes dan evidencia de cómo la práctica del liderazgo transformacional se potencializa cuando los líderes entienden la pluralidad y diversidad de sus seguidores, y por medio de prácticas individuales, les permiten potencializar sus habilidades y destrezas. Investigaciones previas sobre las múltiples formas de inteligencia han medido sus componentes con test de personalidad en papel y lápiz, sin embargo, ha surgido la necesidad de emplear métodos alternativos de evaluación de estas inteligencias múltiples y su relación con el liderazgo transformacional (Zaccaro, 1991; Yulk, 2002, citado por Hoffman & Frost, 2006 p.40).

El primer y más reciente estudio que investiga de manera cualitativa las inteligencias múltiples, y cómo éstas pueden integrarse al liderazgo transformacional, fue realizado por Perterlin, Dimovski, Uhan & Penger (2014) y aplicado a *stakeholders* chinos y eslovenos en el Instituto Confucius Ljubljana. Los hallazgos del estudio demuestran que, las diferencias individuales influyen la orientación cultural y por lo tanto, es necesario que el líder integre los componentes individuales, organizacionales, sociales y ambientales mediante una práctica de liderazgo sostenible como lo es el transformacional.

Hoffman & Frost en su estudio (2006) denominado “*Multiple Intelligences of Transformational Leaders: an Empirical Examination*” cuyo propósito era examinar el impacto de las inteligencias social, cognitiva y emocional en las dimensiones del liderazgo transformacional, obtuvieron resultados similares a los hallazgos de los estudios citados anteriormente. A través de metodologías de medición múltiple se logró conceptualizar las inteligencias emocional, cognitiva y social, seguidamente, los subordinaron y clasificaron tres dimensiones del liderazgo transformacional y finalmente se logró determinar y mensurar dicha relación. Los resultados de este estudio indican que el marco de las inteligencias múltiples es un enfoque útil y efectivo para predecir el liderazgo transformacional. El análisis de correlación y múltiples resultados de la regresión indican que el marco de las inteligencias múltiples explican entre el 10% y el 25% de la variación y relación en la percepción del liderazgo transformacional por parte de los seguidores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación demuestra que nuestro propósito preliminar era correcto y que las inteligencias múltiples tiene una fuerte relación con el liderazgo transformacional-carismático, todo esto sustentado de manera teórica por las fuentes aquí citadas y de manera empírica por los estudios previamente mencionados. Así pues, podemos concluir que los líderes transformacionales en el proceso de ayudar a potencializar las habilidades individuales de sus seguidores ponen en práctica, ya sea consciente o inconscientemente, herramientas individualizadas que van acorde con las inteligencias múltiples que poseen sus seguidores. Por tanto, con la buena gestión del líder transformacional los seguidores logran alcanzar sus fines vocacionales, los cuales se adecuan a su espectro particular de inteligencia, mientras que son dirigidos a cumplir una tarea en común.

Concluimos entonces que los líderes carismáticos entienden e insisten en la pluralidad del intelecto, por lo cual entiende que los individuos tienen formas diversas de aprendizaje, pero que a la vez todos los individuos pueden trabajar en conjunto para resolver problemas particulares mientras alcanzan diversos fines personales.

Así mismo, identificamos que tal y como se muestra en el estudio realizado por Perterlin, Dimovski, Uhan & Penger (2014) las empresas que cuentan con líderes carismáticos y que pongan en práctica diversos métodos de aprendizaje, los cuales se ajusten a los métodos individuales de sus seguidores, tenderán entonces a obtener mejores resultados como consecuencia de una mejor comprensión por parte de los seguidores de las ordenes asignadas, se obtendrán mejores resultados en términos de calidad y los trabajadores tendrán un mayor nivel de satisfacción y agrado.

6. REFERENCIAS

- Anderson, D. and Anderson, L. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Avolio, Bruce, J., Walumbwa, Fred, O. y Weber, Todd, J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual review of Psychology*. Pp. 423-439.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, barbuto 8(1), 9-32.
- Barbuto, John, E. y Burbach, Mark, E. (2006). *The emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials*. *The Journal of Social Psychology*. Pp. 51-64.
- Bono, J. & Judge, T. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brites De Vila, G., y Almoño de Jenichen, L. (2002). *Inteligencias Múltiples*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Bonum.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, J., A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Oaks, California. SAGE Publications.
- Cruz-Ortíz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo Transformacional: Investigación Actual y Retos Futuros. *Universidad & Empresa*, 25, p. 13-32.
- Daft, R. y Lane, P. (2005). *La Experiencia del Liderazgo*. Santa Fé, Mexico. Cengage Learning. 3ra Ed.
- D'Alessio, I. F., (2010) *Liderazgo y atributos gerenciales*. Neucalpan de Juárez, Ciudad de México. Pearson.

- Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples* (1er Ed). México: Fondo de Cultura Económica.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples: La Teoría en Práctica*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Goodson, J., McGee, G., Cashman, J. (1989). *Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions*. *Group & Organization Studies*. Pp. 8-15.
- Hoffman, B. y Frost, B. (2006). Multiple Intelligences of Transformational Leaders: an Empirical Examination. *International Journal Manpower*, 27(1) Pp. 37-41.
- Perterlin, J. Dimovski, V., Uhan, M. & Penger, S. (2014). Integrating stakeholders' multiple intelligences into the leadership development of a cross-cultural entity: Evidence from the CI. Ljubljana. *Journal of East European Management*. Pp. 203-225.