

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

La importancia del liderazgo en el ambiente organizacional.

Seminario en profundización de gerencia y liderazgo

Cristian Paredes Zuluaga

Daniel Parra Cardenas

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

La importancia del liderazgo en el ambiente organizacional.

Seminario en profundización de gerencia y liderazgo

Cristian Paredes Zuluaga

Daniel Parra Cardenas

Alejandro José Useche

Escuela de Administración

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
Abstract	4
Definición de liderazgo	5
Tipos y estrategias de liderazgo	10
El liderazgo transformacional como la mejor herramienta para dar con los objetivos al interior de una empresa.	12
Conclusión	15
Bibliografía	16

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN

El problema del liderazgo ha motivado interesantes debates y una inmensa cantidad de literatura especializada en los últimos años. Empero, la cuestión respecto al concepto mismo de liderazgo no ha sido tan bien dilucidada. Puesto que no es lo mismo liderar una compañía, una escuela o un batallón nos vemos obligados no solo a pensar los distintos grupos a liderar, sino el mejor tipo de liderazgo que podamos tener para cierto conjunto de objetivos y cierto conjunto de personas, en específico. Así pues, en lo que viene se echará un vistazo al concepto de liderazgo en el marco del liderazgo organizacional, para resaltar su importancia, a la vez que se sostendrá que el liderazgo transformacional es el mejor tipo de liderazgo para enfrentar los retos del día a día, al interior del mundo empresarial.

ABSTRACT

The problem of leadership has motivated interesting debates and an increasing amount of specialized bibliography in the recent years. However, the question regarding to the concept of leadership itself hasn't been cleared at all. Since is not the same to leading a company, a school or a battalion, we are forced to think, not just the different types or groups that we want to leader, but the best kind of leadership we may use in order to reach certain set of goals and certain set of people. Then, in the next pages we are going to take a look at the concept of leadership in the frame of organizational leadership, to highlight its importance. For another hand, we are going to defend transformational leadership as the best kind of leadership we can use to affront the everyday issues in the business world.

Key words

Leadership, organization, types of leadership, styles of leadership, situational leadership, transactional leadership, transformational leadership,

Definición de liderazgo.

El tema del liderazgo ha incentivado una literatura creciente de todo tipo. Psicólogos, emprendedores y teóricos de la administración destacan entre la gran cantidad de académicos que han decidido abordar esta interesante cuestión.. No obstante, como señalan Zaccaro y Klimoski, todas estas distintas concepciones del liderazgo parecen estar desconectadas unas de otras (Klimoski et al, pág 3, 2001). Este problema se debe principalmente a que el término ha sido tomado del lenguaje ordinario para ser usado en el lenguaje especializado, sin haber sido redefinido con precisión (Yukl pág 20, 2010). Esta dificultad ha sido señalada no en pocas ocasiones, poniendo trabas a la materia a tratar, pues estaríamos usando un concepto que significa todo y nada: la ambigüedad en los estudios sobre el tema está a la orden del día. De ahí que Stogdill, quien ha compilado grandes cantidades de información sobre el tema, haya sostenido con ironía que *“there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”* (Stogdill pág 259, 1974)

Así pues, dado que sería muy presuntuoso esperar dilucidar la cuestión de una vez por todas en este breve escrito, bastará con señalar el problema, con miras dejar en claro que abordaremos la cuestión desde la perspectiva de los autores citados anteriormente, los cuales valga mencionar no tienen la menor intención de dar una nueva definición, lo cual, a juicio de ellos, solo incrementará la ya extensa lista de nociones sobre el liderazgo (Klimoski et al, pág 6, 2001) De ahí que no sea útil ni deseable buscar una definición unívoca del liderazgo, ya que las distintas definiciones obedecen a distintas perspectivas (Yukl pág 26, 2010). Con vista en esto, pasemos a mostrar algunas de las nociones actuales más populares sobre el tema.

El liderazgo ha sido definido desde conductas, aptitudes, influencias y relaciones (Bass pág 17, 1985). Todas estas perspectivas pueden estar en lo correcto a la vez que dejan algo importante de lado, recordándonos así la famosa fabula hindú que cuenta la historia de cinco sabios ciegos que trataron de describir un elefante, destacando algunos aspectos importantes a la vez que dejaban de lado otros tantos. Con esto no queremos sostener que la cuestión se resuma a hacer una yuxtaposición de definiciones y decir que la suma de todas estas es la definición correcta. Por el contrario, queremos ver lo común a todas estas para así esbozar un concepto que nos permita

integrar las distintas nociones sobre el tema. Así pues, en lo que viene mencionaremos algunas de las definiciones más populares recopiladas por Yukl en los últimos años sobre el tema. Dentro las principales definiciones podemos destacar estas diez, a saber:

1. El liderazgo es la conducta de un individuo sobre un grupo para dar con una meta en común.
2. El liderazgo es la situación en la cual un individuo o más pueden encarar y cambiar la realidad de los otros
3. El liderazgo es la influencia sobre el cumplimiento mecánico de las directivas con los objetivos de la organización.
4. El liderazgo es ejercido cuando las personas movilizan recursos psicológicos, institucionales, políticos y demás para satisfacer las motivaciones de sus seguidores.
5. El liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo sobre otro para dar realizar ciertos objetivos.
6. El liderazgo es el proceso mediante el que se le da un propósito a los esfuerzos colectivos, a la vez que se encaminan para dar con ese propósito.
7. El liderazgo es el proceso que le da sentido a lo que las personas están haciendo en conjunto para que lo entiendan y lo puedan llevar a cabo.
8. El liderazgo es la habilidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir que otros contribuyan a la eficacia y el éxito de la organización.
9. El liderazgo trata sobre la articulación de visiones, valores y ambientes en los que las cosas pueden ser llevadas a cabo con éxito
10. El liderazgo es el proceso por el cual se está al margen de la cultura para comenzar procesos de cambio evolutivo adaptativos. (Yukl pág 21, 2010)

De acuerdo a Gary Yukl estas son las principales definiciones en torno al liderazgo. Allí podemos escuchar la voz de distintas disciplinas, comenzando en la psicología, (1), (2), atravesando el mundo de la administración, (3), (4), (5), (6), (7) (8) y (9), para finalmente terminar en la biología (10). ¿cómo articular y examinar nociones tan dispares como (1) (7) y (10)? En primer lugar conviene organizar las definiciones anteriores. Así, dentro de las definiciones mencionadas, podemos encontrar tres categorías. Primero, las que enfatizan en los aspectos psicológicos del liderazgo (1) (2). Segundo, las que enfatizan los aspectos sociales y empresariales del liderazgo

(3), (4), (5), (6), (7) (8) y (9). Y por último, las que se inmiscuyen en los aspectos biológicos del liderazgo para cubrir campos más amplios como la conducta animal y su importancia evolutiva. Dado que el tercer tipo de categoría no tiene ningún interés para el mundo empresarial, podemos dejarla de lado. De este modo, centraremos nuestros esfuerzos en las dos primeras categorías, para así establecer nuestro marco de referencia.

Las definiciones que enfatizan en los aspectos psicológicos hacen bien en recalcar el aspecto individual del liderazgo a la vez que enfatizan la relación entre el líder y el grupo a liderar, pues sería absurdo decir que dado que mi computador hace todo lo que yo quiero o puedo realizar con este unas metas que me he propuesto, ergo soy un buen líder o como yo hago lo que propongo, en lugar de ser responsable, estoy ejerciendo liderazgo sobre mí. Es esencial a la noción de liderazgo que haya un líder y algo a liderar. Empero, estas concepciones del liderazgo dejan de lado que no solo una persona puede liderar a otra, sino que el liderazgo puede darse entre grupos, como suele suceder en el caso de las asociaciones religiosas. Por otra parte, por liderazgo también podemos entender las estrategias usadas para lograr liderar a los demás, y no solo la capacidad cognitiva del líder, porque bien no es lo mismo liderar una empresa a liderar un país o un ejército, lo cual deja en claro que existen distintos tipos liderazgo. Es decir, el liderazgo no solo abarca a la capacidad subjetiva, sino también a las estrategias objetivas para dar con las metas establecidas (Klimoski et al, pág 15, 2001) .

Por su lado, las definiciones que enfatizan el aspecto político y empresarial dejan de lado que tanto las sociedades como las empresas están compuestas por individuos, por lo que no sería posible hablar de liderazgo sin examinar las capacidades psicológicas que lo posibilitan, por ejemplo, la empatía y la admiración. Además, estas nociones recalcan la capacidad de un individuo para hacer que otros cumplan ciertos objetivos en común, no obstante, no diríamos que una persona que pudiera motivar a sus empleados para que lograran hacer la mayor cantidad de ventas posibles y tomaran amor a lo que hacen, con la desventaja de no lograr cumplir las metas propuestas no es un buen líder, solo por no dar con su cometido. El solo hecho de que un individuo pueda influir en la conducta del otro y lo oriente a cumplir un fin específico es muestra de liderazgo, sin importar si la meta se cumple o no, es decir, más importante que lograr cumplir los objetivos estipulados es el hecho de hacer que un grupo de individuos trabajen por una meta en común. Dicho, de otras

palabras, los enfoques empresariales del liderazgo enfatizan demasiado en el cumplimiento de objetivos y dejan de lado el factor de la motivación (Klimoski et al, pág 15, 2001).

Ahora bien ¿qué tienen en común ambas categorías, esto es, la psicológica y la empresarial? Tanto la una como la otra dejan muy en claro que el liderazgo se da respecto a los demás e influye su conducta de manera deliberada, ya sean estos individuos u organizaciones. Así, es esencial a la noción misma de liderazgo el hecho de que hay un líder y algo a ser liderado, del mismo modo en el que el concepto de “arriba”, se relaciona con el concepto de “abajo” y el concepto de “padre” implica el concepto de “hijo”. A su vez, el liderazgo no implica en modo alguno coacción, en el mismo sentido en el que el concepto “ayudar” no implica el deseo deliberado de perjudicar a quien se ayuda. Esta es la sutil diferencia entre “liderar” y “dirigir” un buen líder motiva a los demás, no los obliga a hacer lo que él quiere. (Bernal, pág 3, 1997) No es opcional aceptar una definición de liderazgo que incluya los elementos mencionados más arriba. Con esto en mente, una persona que obligara a otra a hacer lo que esta quiere no sería propiamente un líder, por la sencilla razón de que no tiene sentido hablar de liderazgo en ese caso, y defender ese tipo de definiciones serían tan absurdo como definir el concepto de “esposo” como “un hombre soltero sin deseo de casarse”, aludiendo que la definición obedece a un aspecto distinto de la realidad a examinar. Así que no es correcta la afirmación de Yukl de que la definición de liderazgo no es una cuestión importante, y que por tal motivo podemos tener definiciones distintas para diferentes usos. Por ende, una compañía que lograra cumplir sus metas a punta de medidas coactivas estaría dando órdenes sin más, no estaría ejerciendo liderazgo sobre sus empleados.

Llegado a este punto podemos sostener que el liderazgo sería el proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas (empresas, gobiernos, iglesias, milicias, etc) logran orientar la conducta de otros con miras a dar con unos objetivos que han sido planeados deliberadamente, los cuales son aceptados de manera consciente por aquellos que están siendo liderados. Con vista en lo anterior, podemos observar que la definición armoniza parcialmente con lo expuesto por Yukl, para quien el liderazgo es *“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplished shared objectives”* (Yukl ág 26, 2010) Sin embargo, la definición también nos permite distanciamos de él, pues no solo es posible, sino deseable definir al liderazgo y del hecho de que el problema tenga varias caras no se sigue que debamos evitar dar con una definición,

como parece sostener falazmente él. Si ese fuera el caso, no abstendríamos de hacer definiciones, y a pesar de que él sostiene que hay definiciones más útiles que otras (Yukl pág 26, 2010), dicha forma de pensar es improcedente con su actuar, ya que si hay definiciones más útiles es porque precisamente captan mejor la esencia de lo que planean definir, y por ello son mejores. Podemos llamarle “flor” o “ave” al cerdo, pero no por eso cambiará su olor ni aprenderá a volar.

Por último, si bien puede que nos hayamos extendido un poco en esta cuestión, la definición correcta del liderazgo no es una cuestión trivial, pues, tal y como sostiene McCleskey la definición de liderazgo no es trivial (McCleskey pág 1, 2014) o a Nahavandi, quien sostiene que una mala definición del liderazgo puede comprometer toda la investigación (Nahavandi pág 3, 2003) Para comprobar esto, baste con recordar los estudios de Rost, quien compiló nada más y nada menos que 221 diferentes definiciones de “liderazgo” (McCleskey pág 1, 2014 . Además, sería absurdo tratar de defender cuál es el mejor tipo de liderazgo si antes no tenemos claridad sobre aquello que pretendemos encontrar. Empezar semejante tarea sería como entrar a ciegas a un bosque en búsqueda de un extraño animal. No tiene sentido saber cuál es el lobo más feroz si ni siquiera tenemos claridad de aquello a lo que llamamos “lobo”, pues si algunos toman un por un perro o un zorro las nociones de lo que sería “el mejor lobo” serían muy dispares y tampoco tendría ningún sentido escribir sobre el tema si todas las definiciones son igualmente válidas.

Así pues, hemos tomado elementos de una categoría y otra, sin embargo, aún queda por especificar el contexto en el que usaremos la misma. Dado que nuestro marco de referencia son las empresas y no las iglesias ni los estados, circunscribiremos la definición anterior del liderazgo al mundo de los negocios exclusivamente. Lo cual es de gran ayuda, pues el tipo de organización que tratemos nos ayudará a definir las metas (Klimoski et al, pág 13, 2016) y, como vimos, estas hacen parte importante del concepto mismo de liderazgo Así podemos decir que mientras que el objetivo de una iglesia es difundir su doctrina y defender sus valores, estando las acciones de sus líderes en pro de ello, el objetivo principal de las empresas es el beneficio económico. (Friedman pág 6, 1970)

Ya habiendo expuesto la visión de liderazgo que utilizaremos a lo largo de este escrito, conviene examinar los distintos tipos de liderazgo que podemos encontrar y cuál de ellos es el más propicio para ser ejercido en el contexto empresarial.

Tipos y estrategias de liderazgo.

La cuestión sobre los tipos de liderazgo presenta la misma ambigüedad que el concepto mismo de liderazgo. Así, para no extendernos más de la cuenta convendremos en hacer una distinción muy importante, a saber, entre los tipos (o estrategias) y los estilos de liderazgo, ya que ambas cosas son materia recurrente de confusión en la literatura actual (McCleskey pág 118, 2014). Es decir, debemos diferenciar entre los comportamientos del líder al usar una estrategia de liderazgo y la estrategia misma (Cherry, pág 1, 2016) . De esta manera, entenderemos por estilo de tipo de liderazgo las distintas estrategias en las que éste se ejerce, mientras que por estilo de liderazgo vamos a concebir únicamente las diferentes formas en la que dichas estrategias son puestas en acción. Comencemos, pues, pasando revista a esta última cuestión.

Los estilos de liderazgo aluden a la forma en la que el líder, ya sea una persona o un grupo de personas, ejerce su influencia sobre los otros para poder dar con los objetivos en común. De este modo, el liderazgo puede ser ejercido de alguna de las siguientes maneras, esto es, de manera *autocrática*, *democrática*, *Laissez faire* (Lewin pág 20, 2010) o, añadida últimamente a la clasificación clásica de Lewin, de forma *burocrática* (Cherry, pág 1, 2016) . Veamos más de cerca en qué consisten estas distintas maneras de ejercer el liderazgo.

- **Autocrático:** En este tipo de liderazgo la distinción entre líder y súbditos es bastante clara. Los líderes toman las decisiones sin tener en consideración a los súbditos, y estos siguen acríticamente todo lo que éste les diga (Kotlyar pág 42, 2007). No es el mejor estilo de liderazgo, sin embargo, es recomendable en situaciones donde hay poco tiempo para deliberar. (Lewin, pág 20, 2010)
- **Burocrático:** Alude al liderazgo ejercido exclusivamente en pro de las normas estipuladas por el grupo. También se lo conoce como “liderazgo de libro” Es útil, en tanto todos los miembros saben a qué atenerse y promueve medios objetivos para la acción. Empero, tiene la desventaja de que no deja claro cómo proceder en aquellos casos que no estén contemplados en la norma. Por definición, no podemos planearlo todo, por lo que este tipo

de liderazgo no es recomendable en contextos donde la novedad sea el pan de cada día. (Cherry, pág 2, 2016)

- Democrático: También conocido como *liderazgo participativo*, tiene como rasgo esencial, como podrá adivinarse, la participación de todos los miembros del grupo. Al permitir esto, estimula la producción de ideas, no obstante, no es recomendable usar este tipo de liderazgo cuando el tiempo apremia y hay posiciones o caracteres opuestos al interior del grupo, pero sí lo es en contextos donde la rutina sea demasiado fuerte (Lewin, pág 21, 2010)
- Laissez faire: Como el nombre sugiere en este liderazgo el líder tiene una intervención mínima en el trabajo de sus empleados. Se les da a estos la autonomía de dar con sus propios objetivos. Es recomendable con empleados altamente capacitados que por esa razón necesitan poca guía y son mejores valiéndose por su propia cuenta. No es pertinente ejercerlo con empleados poco capacitados (Lewin, pág 21, 2010).

Habiendo visto algunas de las formas en las que el líder puede actuar cuando lidera, es hora de revisar las estrategias más populares que algunos estudiosos han teorizado respecto del liderazgo. Las principales estrategias de liderazgo en la actualidad son las siguientes. Liderazgo situacional (*situational leadership*), Liderazgo transaccional y Liderazgo transformacional. Hagamos un breve repaso de estos tres tipos de liderazgo.

- Liderazgo situacional: Este tipo de estrategias enfatizan más en la situación misma a liderar que en las capacidades especiales del líder y su grupo (McCleskey, pág 118, 2014). Por otra parte, también postula que las situaciones problema, lejos de requerir del carisma de un líder y del apoyo de sus seguidores, necesitan ser resueltas con una aproximación racional del problema, en pocas palabras, lo que importa son las situaciones no los actores implicados en las mismas. Los líderes que utilizan esta estrategia se caracterizan por asignar roles según la situación a enfrentar.
- Liderazgo transaccional: Se focaliza en los conflictos y cambios que pueden ocurrir entre el líder y su grupo. También da autonomía a los empleadores para que escojan como quieren llevar a cabo lo acordado, estableciendo un sistema de premios y castigos. De este modo fomenta la competencia entre estos, para que así puedan mostrarle al líder que sí funcionan.

- Liderazgo transformacional: La definición clásica expuesta por Burns lo define como “*one who raises the followers level of consciousness about the importance and value of desired outcomes and the methods of reaching those outcomes*” (Burns, pág 141, 1978). Este liderazgo hace que el líder motive a su grupo para romper las expectativas y generar así personas propositivas y creativas. Tiene como finalidad el incremento de las capacidades de todos los miembros del grupo, para prepararlos a toda clase de retos inesperados (Bernal pág 7, 1997). Por consiguiente, el liderazgo transformacional apunta siempre al mejoramiento del grupo, preparando así a los futuros líderes.

Visto así el asunto. Es tiempo ya de dilucidar cuál es la mejor estrategia de de liderazgo para las empresas y el estilo de comportamiento que el líder debe asumir según dicha estrategia.

El liderazgo transformacional como la mejor herramienta para dar con los objetivos al interior de una empresa.

En esta sección sostendremos que el liderazgo transformacional es la mejor estrategia de liderazgo para las empresas y expondremos las razones que nos llevaron a esta conclusión, a la vez que mostraremos las falencias de los otros dos tipos de aproximaciones al liderazgo, desde una perspectiva netamente empresarial.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de escoger una estrategia de liderazgo tiene que ver con las características mismas de la actividad en cuestión y los objetivos a cumplir. Por ejemplo, el liderazgo situacional al enfatizar en las situaciones y no en los líderes debería adaptarse fácilmente a todo tipo de grupos sin distinción (Yukl pág 286, 1999). Una de las ventajas de este enfoque es que al dejar de lado el carisma, evita que se caiga en sectarismos de toda índole, ya que no tiene en cuenta como eje articulador al líder en sí. Sin embargo, el enfoque dista mucho de ser perfecto. Nicholls resaltó 3 problemas de este modelo, a saber, consistencia, continuidad y conformidad (McCleskey, pág 118, 2014). Por su parte, autores como Glynn y DeJordy han sostenido que el modelo se basa en aproximaciones conductistas con tipos abstractos de liderazgo que son difíciles de identificar (McCleskey, pág 118, 2014). Por otro lado, al dejar de lado el papel del líder los estudios nos muestran los beneficios que sí presentan otros tipo de aproximaciones que dan prioridad a la relación entre líder y seguidores, por ejemplo, reducción del estrés laboral

y el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros. (Arvidsson et al, pág 10, 2010). Además, estas consideraciones no son solo de corte ético. Fortalecer las relaciones al interior del grupo también ayuda a aumentar las ganancias (Mayfield pág 75, 2008)

Respecto al modelo transaccional del liderazgo podemos establecer las siguientes dificultades. Para empezar, desarrolla relaciones a corto tiempo entre el líder y los seguidores (McCleskey, pág 122, 2014). Además, al inculcar la competencia entre los seguidores del líder, también genera frustración y envidia entre estos, cuando no pueden cumplir las metas propuestas o están muy por debajo de los compañeros sobresalientes (McCleskey, pág 122, 2014). Por otro lado, las investigaciones de Liu y compañía destacan como principal problema de este enfoque la falta de innovación del grupo, contrario a lo que podría sugerir el modelo de premios y castigos (Liu et al pág 292, 2011). Por tanto, esta forma de liderazgo solo es recomendable en casos extremos donde la situación normalmente haría que los empleados renunciaran (Geier pág 240, 2016)

Lo anterior, no significa que este no tenga beneficios, por ejemplo, los estudios Farhat y compañía sostienen que esta forma de liderazgo parece tener muchas más ventajas sobre sus competidores (Farhat et al pág 118, 2016). No obstante, quepa recordar que busquemos el mejor tipo de liderazgo entre todos, y un factor clave en ello es que el mundo de los negocios de hoy cambia rápidamente, por lo que características como la innovación, la motivación y la creatividad son indispensables para crear empresas triunfantes. Aquel modo de liderazgo que desarrolle sobremanera estas capacidades será el que consideraremos el mejor de todos.

Ya habiendo expuesto las principales objeciones del enfoque situacional y transaccional, veamos lo que la literatura dice respecto del modelo transformacional de liderazgo.

Hay quienes parecen sugerir diferencias significativas entre la eficacia del liderazgo transaccional y transformacional (Albritton pág 70, 1998), Sin embargo, el segundo parece tener las siguientes ventajas sobre el primero. Para empezar, investigaciones recientes realizadas sobre el liderazgo transformacional parecen sostener las pretensiones de éste de querer mejorar el desarrollo empresarial(Hoyt pág 234, 2016), a la vez que es el modelo con más puntos a favor en ambientes que están en constante cambio (McCleskey, pág 121, 2014) . Lo anterior es llevado a cabo mediante el reforzamiento de la creatividad (Wang pág 1111, 2010). Los problemas actuales requiere formas ingeniosas de encararlos y maneras diferentes de interpretar la misma información.

El liderazgo transformacional se encarga precisamente de eso, lo cual se ve reflejado en la eficacia de las compañías para dar con sus metas (Bass et al pág 21, 1994). En suma, el liderazgo transformacional, como afirma Pradhan, mejora las ganancias y el capital humano de las empresas (Pradhan pág 180s 2016)

También genera satisfacción en los súbditos, los cuales no se sienten menospreciados ni agobiados por la rutina laboral, ya que los estímulos intelectuales parecen funcionar bien en aquellos individuos cuyo principal objetivo dentro de una empresa, aparte del lucro económico, es la autorrealización (Kotlyar pág 45, 2009). Por último, también ayuda a desarrollar la inteligencia emocional, tanto del líder como de los seguidores (Mills pág 23, 2009), a la vez que ayuda a desarrollar la innovación, aspecto central para el éxito de los negocios en el mundo moderno (Voyce et al pág 71, 2015). De hecho, difícilmente es concebible un líder sin ninguna de las características ya descritas (North Carolina State Board of Education pág 13, 20016)

Pero la cuestión no se detiene aquí. Las ventajas del liderazgo transformacional también se aprecian en contextos ajenos al mundo empresarial, como es el caso de la escuela (View pág 50, 2009). Estando así la cuestión, la superioridad del liderazgo transformacional frente a las otras estrategias de liderazgo se hace cada vez más grande.

Ahora bien, el tipo adecuado para ejercer este tipo de liderazgo es el *laissez-faire*, puesto que da la libertad que necesitan los seguidores para poder crecer y desarrollarse como futuros líderes, ya que los tipos de liderazgo autocráticos, democráticos y burocráticos son marcadamente antiindividualistas, por lo que el genio de empleados no puede ser ejercitado adecuadamente bajo estilos de liderazgo (Carter pág 390, 2013). Por otra parte, la sola noción de liderazgo transformacional es contraria a esas formas de liderar en el mismo sentido en que el concepto de “autoritarismo democrático y descentralizado” plantea una contradicción de términos.

Este enfoque del liderazgo también tiene el plus de ser consecuente con la definición que liderazgo que esbozamos al principio de este texto, ya que liderar a diferencia de dirigir no consiste en dar órdenes y establecer medidas coactivas para que estas sean seguidas, sino que se vería reflejado

en aquellos casos en los que los individuos son motivados para cumplir voluntariamente objetivos comunes. Además, podemos agregar que dado que el mundo de los negocios cambia constantemente, entonces es necesario contar no solo con un individuo apto capaz de lograr grandes metas mediante un gran número de individuos menos capacitados, sino con todo un grupo de personas que constantemente están superándose a sí mismas y preparándose para afrontar nuevos retos y preparar a otros individuos, para que sean tan capaces como ellos mismos (Carmeli et al pág 119).

La fuerza del modelo transformacional se resalta en las dificultades de los otros modelos, pues estos descalifican a los demás empleados y los hacen dependientes y no aptos para afrontar nuevos retos. (Kotlyar pág 35, 2007). Los líderes no son omniscientes, y por ello, entre más líderes potenciales haya en un grupo, mayores alternativas de solución para los problemas y mayores oportunidades de cumplir las metas propuestas.

Para terminar, esto no implica que el modelo de aprendizaje sea perfecto. El modelo tiene desventajas que pueden ser fácilmente solucionadas con la ayuda de los otros modelos y otras que si merecen atención detenida como señala Yukl (Yukl pág , 291, 2010b), como lo es su carácter prescriptivo, al margen de muchas cosas que realmente hacen los líderes, pero pese a sus errores es el que mejor se adecúa a las necesidades de las compañías.

CONCLUSIÓN

Pese a que la cuestión del liderazgo resalta por su complejidad y carácter multidisciplinario, esto no justifica en modo alguno las negativas a tratar de dar con una definición común que sea de provecho para las distintas ciencias implicadas en su estudio. Así, vemos que podemos dar una definición adecuada con la esencia del objeto mismo de estudio, la cual ayuda a establecer el diálogo constructivo entre todos los actores implicados. Por consiguiente, una vez establecido la

materia en cuestión podemos entrar a evaluarla de manera objetiva. Y si bien distintos tipos y estrategias de liderazgo pueden ser útiles en distintas circunstancias y con diferentes tipos de grupos, la evidencia sugiere que el liderazgo transformacional es la mejor estrategia de liderazgo con la que podemos enfrentar los retos cambiantes que se ven en el día a día del mundo empresarial, ya que este enfatiza en la motivación y la innovación, a la vez que lejos de establecer súbditos obedientes prepara líderes natos que pueden colaborar entre sí para dar con los distintos tipos de metas establecidas.

BIBLIOGRAFIA

- Albritton, R. L. (1988). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (model of transformational leadership. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians*, 58, pp. 66–82.
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, Å., & Akselsson, R. (2007). “*Situational leadership in air traffic control*.” *Journal of Air Transportation*, 12(1), 67-86. Retrieved from

<http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/library.capella.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25644644&site=ehostlive&scope=site>

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) *“Improving organizational effectiveness through transformational leadership”*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Bass, B. M. ,(1985) *“Leadership and Performance”*, N.Y. Free Press

- Bernal, José Luis. (1997) *“Liderar el cambio: el liderazgo Transformacional”* Investigación becada por el MEC en el marco de las Ayudas a la. Investigación Educativa

- Burns, J. M. (1978).” *Leadership”* NY:HarperCollins (1978).

- Carter ,Suzanne M. & Greer ,Charles R.. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance . "Journal of Leadership & Organizational Studies", 20,4, 385-393.

- Cherry, Kendra (2016) *“Common Leadership Styles And When To Use Them”*, <http://psychology.about.com/od/leadership/>

- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. and Shimoni, T. (2014), *“Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity”*. J Creat Behav, 48: 115–135. doi:10.1002/jocb.43

- Farhat, Anam. Shahnawaz, M. G. & Sudha, Kiran Sakkar (2016). *“Leadership Styles, Leader’s Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator”* . Vision: The Journal of Business Perspective, 20, 2, 111-120

- Friedman, Milton (1970) *“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”* ,The New York Times Magazine September 13,

- Geier, Michael T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? . Journal of Leadership & Organizational Studies, 23, 3, 234-247.
- Hoyt , Crystal L. and Blascovich, Jim. (2003). Transformational and Transactional Leadership in Virtual and Physical Environments . "Small Group Research", 34,6, 678-715.
- Lewin, Kurt (2010). "*Resolving Social Conflicts And Field Theory In Social Science*"
American Psychological Association
- Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). "*Does transactional leadership count for team innovativeness?*" Journal of Organizational Change Management, 24(3), 282-298.
- McCleskey, Jim Allen. (2014) "*Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*" Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 4
- Kotlyar, I., & Karakowsky, (2007). L. "*Falling Over Ourselves to Follow the Leader*". Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 14, No. 1, 38-49
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. Journal of Curriculum and Instruction,3 (2), 22-38.doi:10.3776/joci.2009.v3n2p22-38.
- Mayfield ,Jackie & Mayfield, Milton (1998). "*Increasing Worker Outcomes by Improving Leader Follower Relations*". Journal of Leadership & Organizational Studies, 5, 1, 72-81.
- Nahavandi, A. (2003). The art and science of leadership. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- North Carolina State Board of Education. (2006). The standards for school executives[PDF document]. Retrieved from <http://www.ncpublicschools.org/docs/profdev/guidelines/school-executives-standards/principals.pdf>
- Pradhan ,Sajeet and Pradhan, Rabindra Kumar. (2016). “*Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work*” . Global Business Review, 17, 3 , 173S-185S.
- Klimoski, Richard J, Zaccaro, Stephen J. (2001) “The Nature of Organizational Leadership An Introduction” Jossey Bass
- Stogdill, R.M. (1974) “Handbook of leadership. A Survey of Literature” New York Free Press.
- Yukl, Gary (2010). “*Leadership in organizations*” Pearson Education
- Yukl, Gary (2010b). “*An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*”. Leadership Quarterly, 10. 285-305; [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Voyce Li, Rebecca Mitchell, and Boyle, Brendan. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation . Group & Organization Management, 41, 1, 66-97.
- Wang, Peng & Rode, Joseph C. (2010). “*Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*”. Human Relations, 63, 8, 1105-1128.
- View, J. L., DeMulder, E. K., Kayler, M., & Stribling, S.M. (2009). Cultivating transformative leadership in P-12 schools and classrooms through critical teacher professional development. Journal of Curriculum and Instruction, 3 (2),39-53. doi:10.3776/joci.2009.v3n2p39-53