

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



JUAN CARLOS BAZZANI GAVIRIA

DANIELA VILLALOBOS TORRES

LIDERAZGO DE RANGO TOTAL: Revisión teórica del modelo

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ. DC

2014

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



JUAN CARLOS BAZZANI GAVIRIA

DANIELA VILLALOBOS TORRES

LIDERAZGO DE RANGO TOTAL: Revisión teórica del modelo

TRABAJO DE GRADO

DAVID HERNANDO BARBOSA RAMÍREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ. DC

2014

2

Tabla de contenido

Glosario.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivo.....	9
1.3.1 General.....	9
1.3.2 Específicos	9
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	10
2. LIDERAZGO DE RANGO TOTAL.....	11
2.1. Liderazgo laissez-faire	12
2.2. Liderazgo transaccional.....	12
2.3. Liderazgo situacional	13
2.4. Liderazgo transformacional.....	18
3. MLQ (MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE).....	26
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de liderazgo transformacional.....	20
---	----

Glosario

Autocracia: Sistema o régimen en el que gobierna una sola persona con poder total.

Bidireccional: Algo que funciona o se manifiesta en dos direcciones.

Biocentrismo: Teoría moral que afirma que todo ser vivo merece respeto moral. Propone que todos los seres vivos tienen el mismo derecho a existir, a desarrollarse y a expresarse con autonomía y merecen el mismo respeto al tener el mismo valor. Aboga que la actividad humana cause el menor impacto posible sobre otras especies y sobre el planeta en sí.

Coercitivo, va: Reprime, inhibe o impide hacer algo.

Congruencia: Relación lógica, pertinente y coherente que se establece entre dos cosas o más.

Contingencia: Posibilidad o riesgo de que suceda una cosa, generalmente de manera imprevista. Un hecho contingente hace referencia a un suceso que no se tenía previsto que pasara y frente al

Ecocentrismo: Filosofía que se basa en que las acciones y los pensamientos del individuo deben centrarse en el medio ambiente por sobre todas las cosas, tanto en su cuidado y la conservación. Al contrario que el antropocentrismo o el biocentrismo, el ecocentrismo se preocupa por preservar ecosistemas y especies, no por conservar la vida de individuos concretos.

Intrínseco: Característica propia y esencial de una cosa.

Perdurabilidad: Condición de durar a lo largo del tiempo.

Resiliencia: Capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas.

Subordinado: Persona que depende o está sometida a la voluntad de otra.

Transaccional: Proceso de intercambio entre dos o más personas.

Resumen

En el ámbito organizacional es necesario interiorizar y aplicar conceptos que generen herramientas que hagan posible el adecuado funcionamiento de las empresas a efectos de generar mejores resultados, no sólo en términos monetarios sino también sociales y éticos. En la actualidad, el entendimiento de las situaciones, circunstancias y relaciones que se dan dentro de una empresa es un factor relevante para la implementación de estrategias y técnicas, en aras de aumentar la productividad y la eficiencia de las compañías.

Es allí donde empieza a tomar importancia la presencia de un líder en la compañía que actúe como agente de cambio y sea considerado como un modelo a seguir capaz de enfrentar situaciones emergentes, tanto positivas como negativas y así generar un cambio, deseos de mejora, propuestas inspiradoras e innovadoras. Lo anterior con el fin de proponer nuevas estrategias que beneficien a todos los involucrados, para así lograr los objetivos proyectados, evitando al máximo los posibles riesgos en que se pueda incurrir.

A lo largo de la revisión teórica se tratará el modelo del liderazgo de rango total como un tipo de liderazgo donde el líder es capaz de moldear los puntos de vista, las percepciones, las actitudes y las creencias de los seguidores. Lo anterior sin dejar a un lado los demás estilos de liderazgo que componen el modelo de liderazgo de rango total, el cual puede ser considerado e incluido como una variable interesante en la realización de estudios para analizar la existencia de la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados organizacionales.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo de rango total, cambio organizacional, resiliencia.

Abstract

At the organizational level is necessary to internalize and apply concepts that create tools that enable the proper functioning of enterprises in order to generate better results not only in monetary terms but also social and ethical. At present, the understanding of situations, circumstances and relationships that exist within an enterprise is relevant to the implementation of strategies and techniques in order to increase companies' productivity and efficiency.

It is there that the presence of a leader begins to take importance as this leader would be acting as a change agent and is considered a model capable of facing both positive and negative emergent situations and thus generate a change, desires of improvement and inspiring and innovative proposals. This in order to propose new strategies that benefit everyone involved in order to achieve intended goals avoiding the maximum possible risks that may be incurred.

Throughout the theoretical review the model of full range leadership would be discussed as a type of leadership where the leader is able to mold the views, perceptions, attitudes and beliefs of the followers. The above without leaving aside other leadership styles that make up the overall model of full range leadership which can be considered and included as an interesting variable in studies to analyze the existence of the relationship between leadership style and organizational outcomes.

Key words: leadership, full range leadership, organizational change, resilience.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha tenido una evolución en el tiempo tanto teórica como práctica. En sus inicios, era entendido como un rol de líder autocrático y transaccional, que se limitaba a generar procesos de mando y órdenes a sus seguidores, quienes a su vez se limitaban a obedecer; todo esto para poder cumplir con los objetivos y metas. Se enfocaba principalmente en analizar y predecir el comportamiento de los individuos, así como en hacer énfasis en el poder y la jerarquía (Kezar, Carducci, & Contreras-McGavin, 2006).

Con el paso del tiempo, y acompañado de la forma de entender el mundo (no sólo económico sino social, ambiental, moral, ético y demás dimensiones propias del ser humano y su ambiente), el liderazgo fue evolucionando. Se entendió más como un proceso de influencia, en donde se debe promover el aprendizaje, hacer énfasis en el trabajo en equipo y empoderar a los empleados (Kezar, Carducci, & Contreras-McGavin, 2006). Este proceso está enmarcado dentro de un marco interaccional de factores diversos como el líder, sus seguidores y la situación, los cuales debían trabajar cada vez más de la mano para lograr verdaderos procesos de aprendizaje y de mejora, ya sea dentro o fuera de la organización.

Como consecuencia del mundo actual, globalizado y cambiante, se le da mayor importancia a la presencia de un líder que actúe como agente de cambio. Es considerado como un elemento clave en el éxito de las organizaciones, ya que además de ser quien desarrolla planes y estrategias para la misma, permite que las empresas estén en la constante búsqueda de la perdurabilidad y crecimiento. Todo esto debido a su capacidad y responsabilidad en procesos de implementación de soluciones y coordinación de esfuerzos, para así generar procesos de aprendizaje y desarrollo, tanto a nivel interno como externo de la organización.

En muchos casos los líderes se enfrentan con grandes dificultades en el desarrollo de su rol, ya que pueden experimentar confusión y frustración al no saber interpretar las posibles habilidades y aptitudes que se requieren en la adaptación y el desempeño exitoso de su importante labor al interior de la empresa (Macias, Enríquez, & Zepeda, 2012). Es por ello que se hace necesaria una

revisión teórica acerca de los diferentes estilos de liderazgo que componen el modelo de liderazgo de rango total, pues este varía dependiendo de la situación que se esté presentando en la organización.

1.1. Planteamiento del problema

La distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional ha sido objeto de estudio durante las últimas dos décadas, (Michel, Lyons, & Cho, 2011), pues dentro de ambos se incluyen aspectos concernientes a la transformación, tanto de individuos como organizaciones (Mendoza I. A., 2005). Pero aún más importante, el modelo de liderazgo de rango total es uno de los más empleados en la actualidad de hoy, en la investigación de temas de liderazgo. Debido a que dicho modelo posee elementos de diversos estilos de liderazgo, da lugar a que las personas en su rol de líder, tengan diferentes rasgos y comportamientos que les permitan ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Existen diversos estudios en donde se ha encontrado la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo con excelentes resultados organizacionales (Vega & Zavala, 2004). También hay estudios que incluyen dentro de sus variables de estudio al modelo de liderazgo de rango total, tal como el realizado en Puerto Rico para determinar la existencia de diferencias género en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire (Perez & Camps del Valle, 2011). De igual forma el que se realizó en Dinamarca con el fin de establecer si hay un vínculo entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

Por tal motivo se hace necesaria hacer una revisión teórica y actualizada del modelo, pues contribuye a la futura realización de estudios en Colombia que deseen incluir al modelo de liderazgo de rango total (o sus elementos) dentro de sus variables.

1.2. Justificación

El liderazgo se ha estudiado en su mayoría partiendo de escenarios estables, en donde la meta última es cumplir con los objetivos organizaciones, sin dar más de lo estipulado. Así mismo, parte del establecimiento de relaciones contractuales entre líderes y seguidores, donde a través de diferentes estímulos se busca satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad de los

individuos. En estas condiciones, un líder es aquella persona que motiva a través de recompensas, pero que a su vez reprende con castigos cuando las reglas no se están cumpliendo a cabalidad.

Por el contrario, cuando se presentan situaciones inciertas, aquellos que eran considerados como líderes pueden dejar de serlo, puesto que sus comportamientos están altamente influenciados por las condiciones externas (Palomino, Espinoza, & Aguilar, 2014). A raíz de los constantes cambios en el entorno, se hace necesaria la presencia de un líder capaz de desarrollar y llevar a cabo cambios sustanciales dentro de la organización, que le permitan perdurar a través del tiempo, atendiendo la demanda cambiante del sector en que se encuentra.

En Colombia son escasas las investigaciones que se han realizado con relación al liderazgo. Existen estudios que se han desarrollado con el propósito de determinar las características de liderazgo dentro de una organización (Ogliastri, 2005). No obstante, no se encuentran estudios enfocados al estudio del modelo de liderazgo de rango total. Es por ello que se desea hacer una revisión teórica del modelo de liderazgo de rango total, con el fin de aportar conocimiento a las ciencias administrativas.

1.3. Objetivo

1.3.1 General

- Realizar una revisión teórica del modelo de liderazgo de rango total, abarcando los diferentes estilos de liderazgo que se incluyen dentro del mismo.

1.3.2 Específicos

- Realizar revisión de las teorías de liderazgo antecesoras de la Teoría del Liderazgo de Rango Total como el comportamiento *laissez-faire*, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, entre otros.
- Describir la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), empleada para evaluar el modelo de liderazgo de rango total.
- Concluir y recomendar opciones de mejora al estudio del fenómeno del liderazgo, sus teorías actuales y sus herramientas de medición más innovadoras.

- Realizar una revisión bibliográfica de la evolución del estudio del fenómeno del liderazgo, desde las diferentes aproximaciones teóricas sobre las cuales ha venido evolucionando históricamente y que hoy sirven de base para los estudios más recientes del campo.

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La realización de este proyecto está enmarcada dentro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario, el cual es un grupo que se enfoca en aportar una concepción de empresa con sentido ecocéntrico y biocéntrico y una nueva forma para administrarla. Esto implica para el GIPE enriquecer, posibilitar y contribuir con metodologías y herramientas que ayuden a comprender el fenómeno de la perdurabilidad empresarial con calidad de vida (Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Dirección de Investigaciones, 2012).

Este proyecto se basa principalmente en la línea de liderazgo encabezada por la Doctora Francoise Contreras y más específicamente, en el tema del modelo de liderazgo de rango total y su evaluación a través de la prueba psicométrica Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), del proyecto “*Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los subordinados en una organización privada del sector educación en Colombia*”, que está a cargo del profesor David Barbosa Ramírez. Por tal motivo, el objetivo de este proyecto es aportar en la construcción del marco teórico del proyecto. Así mismo, como asistentes de investigación apoyamos en el proceso de recolección de información y construcción de la base de datos de la investigación, mediante la digitación de encuestas realizadas a los funcionarios administrativos de la Universidad del Rosario.

2. LIDERAZGO DE RANGO TOTAL

El modelo de Liderazgo de Rango Total establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio, en donde se incluyen componentes del comportamiento laissez-faire, liderazgo transaccional y transformacional, tiene como propósito conformar un todo que permita satisfacer las necesidades, tanto de los individuos como del grupo (Mendoza & Ortiz, 2006). Este modelo que se ha venido estudiando en las últimas décadas, ha sido empleado en muchas organizaciones, ya que ha sido considerado como un factor de éxito (Westerlaken & Woods, 2013).

Es importante mencionar que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, parten de la base del respeto, confianza y deseo por lograr un objetivo colectivo (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico (Bass B. , 1999).

Según Bass y Avolio, el modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership Model - FRL) está conformado por ocho dimensiones (Mendoza & Ortiz, 2006).

- Laissez-Faire o dejar hacer: considerado como un liderazgo ineficaz, se refiere al líder que no le gusta tomar decisiones, es desordenado, no establece una comunicación clara con los seguidores para transmitir la visión y objetivos (Mendoza & Ortiz, 2006). Esto da lugar a que los seguidores se encarguen del trabajo y lo lleven a cabo de la manera que consideren es la más apropiada (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008).
- Administración pasiva o por excepción: presenta ciertas características de la dimensión laissez-faire. La diferencia radica en que el líder solo participa y toma una actitud activa cuando se presenten problemas.
- Administración activa por excepción: hace referencia a aquellos líderes que poseen un sistema de seguimiento y control, lo cual permite que la organización tenga un desempeño moderado.

- Reconocimiento contingente: puede ser asociado con el liderazgo transaccional, ya que el líder establece objetivos y recompensas. Por ello, se espera que los empleados cumplan con los niveles de rendimiento esperados, sin dar un más de lo que se ha establecido.
- Consideración individual: es el primer estilo de liderazgo transformacional, puesto que el líder es un escucha activo y fuerte comunicador.
- Estímulo intelectual: el líder empieza a empoderar a sus seguidores, con el propósito de que puedan desarrollar sus propias habilidades y logren establecer soluciones a los problemas que se les presenten.
- Motivación e inspiración: Se refiere a los líderes generadores de cambio, pues motivan a los seguidores a superar las expectativas y a lo que se ha establecido como meta.
- Influencia idealizada o carisma: hace referencia a aquellos líderes considerados como carismáticos, pues sus seguidores creen que son personas de confiar, íntegros y poseen un alto grado de moralidad.

2.1. Liderazgo laissez-faire

Este comportamiento representa la falta o ausencia de liderazgo, puesto que no ejerce su autoridad, evita por completo tomar decisiones. En conclusión, el “líder” escoge no tomar acción frente a una situación que se le esté presentando. Por ello, es considerado como el estilo de liderazgo totalmente pasivo e inefectivo (Antonakis, Bruce, & Nagaraj, 2003).

2.2. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se considera como la forma de liderazgo más común y tradicional, porque parte del intercambio entre el líder y el seguidor. Lo que se pretende a través de este estilo de liderazgo es motivar a los seguidores a través de recompensas. Adicionalmente, está enfocado en las acciones correctivas, es decir, el líder interviene en caso en que ocurra algo malo o los seguidores se desvíen de los objetivos previamente establecidos (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Los líderes transaccionales reconocen las necesidades de sus seguidores y aclaran la manera cómo van a satisfacerlas; esto ocurre sólo si los seguidores realizan lo que se les está requiriendo (Avolio & Bass, 2004). Sin embargo, una debilidad de este estilo de liderazgo es que puede estar

asociado con la mediocridad, porque además de nunca ir más allá de lo establecido, los líderes se enfocan solamente en instaurar amenazas o castigos disciplinarios para lograr el rendimiento esperado del grupo. En el corto plazo se pueden cumplir con los objetivos trazados, pero a largo plazo puede convertirse en algo contraproducente (Bass B. , 1990).

Este estilo de liderazgo está conformado por tres dimensiones: recompensa contingente, gestión por excepción pasiva y activa. En la de recompensa contingente el líder instaura objetivos y recompensas, es decir, la relación establecida entre el líder y sus seguidores está basada principalmente en intercambios. Dichas recompensas o sanciones surgen a partir del cumplimiento o no de los objetivos de la organización. Por ello, se espera que los empleados cumplan con los niveles de rendimiento esperados, sin ir más allá (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008); (Lupano & Castro, 2003).

De otra parte, la gestión por excepción pasiva se presenta cuando el líder solo participa y se involucra cuando se presenta algún problema (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). Esto quiere decir que interviene de manera negativa en situaciones en donde se hace necesario realizar correcciones a las conductas de los seguidores; lo anterior con el propósito de no permitir que los objetivos se desvíen de su curso (Lupano & Castro, 2003). Por el contrario, la gestión por excepción activa ocurre cuando los líderes controlan y vigilan a sus seguidores, para evitar desviaciones de la normas (Perez & Camps del Valle, 2011).

Por tal motivo, el liderazgo transaccional suele emplearse en situaciones estables, donde la única meta es cumplir con los objetivos (Bass B. , 1990); (Lupano & Castro, 2003). Cabe resaltar que el liderazgo transaccional proporciona las bases para obtener un liderazgo eficaz. No obstante, si se desea obtener un mayor grado de eficiencia, satisfacción y esfuerzo por parte de los empleados o seguidores, se puede lograr a través del ejercicio del liderazgo transformacional (Avolio & Bass, 2004).

2.3. Liderazgo situacional

Esta propuesta teórica pretende incorporar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo alcanzado hasta entonces (Hersey & Blanchard, 1969). Se centra en la función de un líder adaptativo a las diferentes situaciones y lo distingue del rol de un director.

El director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre ésta (Reddin, 1967). Por otro lado, el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación (Hershey, Blanchard, & Johnson, 1998).

La historia de este modelo teórico se remonta a mayo de 1969, cuando por primera vez aparece un artículo con las innovadoras y controversiales ideas sobre el liderazgo de Hersey y Blanchard, en la revista *Training and Development Journal*. En ese entonces el artículo se denominó “Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo”, nombre que se inspiró en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de “liderazgo” conforme sus hijos crecen, desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta (Hersey & Blanchard, 1996). Esta denominación de “ciclo vital” del liderazgo sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez, con el fin de ajustarse a contingencias específicas (Sánchez & Rodríguez, 2010).

A medida que toda esta teoría del liderazgo situacional fue evolucionando, tanto en forma como en concepto, fueron surgiendo unas definiciones de cuatro distintos estilos de liderazgo denominados “Dirigir” o Estilo 1, “Persuadir” o Estilo 2, “Participar” o Estilo 3 y “Delegar” o Estilo 4. Cada uno de los anteriores estilos de liderazgo corresponde a las diferentes combinaciones posibles entre las dos dimensiones del comportamiento humano. Cabe resaltar que esta teoría concede una especial atención a la situación y, reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido. No obstante, la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere (Sánchez & Rodríguez, 2010).

La idea fundamental que surge de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo de liderazgo con el nivel de madurez o preparación, es decir, el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige. Así mismo, debe modificar su estilo mediante el aumento o disminución del control a través del cual define el trabajo de los seguidores y su conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Los conceptos fundamentales que sirven de base sólida a la construcción del modelo teórico del liderazgo situacional, son el resultado de aportes de diversas teorías e investigaciones que

ayudaron a que poco a poco esta teoría ganará reconocimiento ya que, como consideran algunos autores, tiene un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional, respecto a la efectividad del liderazgo (Yukl, 1989). Estos conceptos son: a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder, c) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder (Sánchez & Rodríguez, 2010).

El primero de estos conceptos (estilo de liderazgo) afirma que el estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. El comportamiento de tarea es aquel que encierra todo lo referente a los niveles de detalle de deberes y responsabilidades que un líder puede otorgar a sus seguidores; es un comportamiento que incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Por el contrario, el comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones incluyendo escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores (Sánchez & Rodríguez, 2010).

La independencia de las dimensiones del comportamiento del líder es un fenómeno que ha sido objeto de estudio para diversos teóricos de diferentes campos de la psicología y la administración. Para la Teoría del Liderazgo Situacional, hace referencia a que las variables del liderazgo se conceptualizan como interdependientes, ya que como el liderazgo no puede ejercerse sin tareas ni sin personas; las dos variables producen diferentes compuestos dependiendo de cómo se combinan (Blake & Mouton, 1982).

El tercer concepto de madurez fue trabajado por Hersey y Blanchard, tomando como referente el trabajo de Argyris, quien postula que la madurez es un proceso continuo donde una personalidad “sana” se desarrolla desde la “inmadurez” a la “madurez” (Argyris, 1964). Es importante resaltar que para la TLS, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. La madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e individualmente (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Es aquí donde, de la mano del anterior concepto, aparece uno nuevo y es el de la efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, el donde se afirma que no existe un estilo de liderazgo

óptimo para cualquier situación. La efectividad depende del grado de ajuste entre el estilo de liderazgo que adopte el líder y ciertas variables situacionales (Reddin, 1997). Es importante resaltar que con relación a este cuarto concepto, uno de los supuestos centrales de la Teoría del Ciclo Vital es que conforme aumenta el nivel de madurez en un seguidor, el estilo efectivo del líder implicará menos comportamiento de tarea y menos comportamiento de relación (Sánchez & Rodríguez, 2010). Además por tal razón el líder debe estar atento del nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría (Hersey & Blanchard, 1988).

Una vez entendido que no existe un liderazgo óptimo, sino que por el contrario, un buen líder es aquél capaz de percibir los cambios situacionales y modificar sus conductas y estilo de liderazgo, es importante resaltar el papel que juega la capacidad de cambio; es allí donde se introduce al quinto concepto. Este concepto hace referencia a las técnicas de modificación del comportamiento. La Teoría del Liderazgo Situacional postula que cuando el liderazgo es efectivo, es decir, cuando se produce el ajuste entre el estilo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores, el líder contribuye al desarrollo de la madurez.

Lo anterior implica que el líder deberá acomodar de nuevo su comportamiento al nuevo nivel de madurez o preparación de su seguidor (Hersey & Blanchard, 1969). Es en este punto donde la Teoría del Liderazgo Situacional plantea que el líder debe adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez de sus seguidores, al igual que para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar – y conseguir de este modo que asuma cada vez más responsabilidad para desempeñar una tarea específica. El líder debe, en primer lugar, decir al/ a los seguidor (es) y enseñarle (s) qué hacer; segundo, delegar alguna responsabilidad (no demasiada, o podría fracasar); y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada (Hersey & Blanchard, 1988).

Como sexto y último concepto, aparece el de las bases del poder que fue un aspecto que se incorporó tardíamente a la Teoría del Liderazgo Situacional y que se relaciona con la fundamentación del poder que el líder puede emplear para influir en el comportamiento de sus seguidores (Sánchez & Rodríguez, 2010). Este último, pero no menos importante concepto, ha

sido base de estudio de diversas aproximaciones teóricas al concepto del liderazgo; gira en torno a encontrar las diversas fuentes que otorgan poder a un líder así como la forma de usarlo.

En la Teoría del Liderazgo Situacional, se trata de destacar la importancia para el personal directivo de conocer el poder que tienen y cómo podrían emplearlo de manera adecuada, mientras se desarrolla el concepto de la modificación del comportamiento, como estrategia de cambio en el contexto de las organizaciones y se integra un marco teórico para evaluar el impacto del cambio en el sistema total (Hersey & Blanchard, 1972). Por otro lado, el concepto de poder que puede tener un líder se relaciona con los estilos de liderazgo y con la madurez de los seguidores, lo que demuestra cómo el poder y el liderazgo son inseparables, puesto que el liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de otros, y el poder es el medio a través del cual el líder consigue la obediencia del seguidor (Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979).

Aunque ya existían siete bases del poder (coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente, de recompensa), el aporte principal de la Teoría del Liderazgo Situacional a este concepto es el hecho de haber relacionado el nivel de madurez de los seguidores con las bases del poder, asegurando que la madurez del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento (Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979).

A pesar del gran uso que se le ha dado a la Teoría del Liderazgo Situacional y su evolución histórica desde un punto de vista tanto teórico (concepto) como práctico (aplicación), ésta ha sido crítica, debido a las falencias encontradas por académicos del mundo del liderazgo que han propuesto teorías más completas, con respuesta parcial o total a aquellas falencias presentes en la TLS. Uno de los autores que más cuestionó la credibilidad y acierto de la Teoría del Liderazgo Situacional fue Nicholls, quien aseguró que la TLS violaba los principios lógicos de consistencia, continuidad y conformidad.

Es por ello que desarrolló un nuevo modelo de liderazgo que agrega una nueva dimensión a los anteriores modelos, permitiendo extenderlos al liderazgo transformacional (y no sólo transaccional, como ocurre con otros modelos centrados en el comportamiento del liderazgo) (Sánchez & Rodríguez, 2010). Este modelo “congruente” consiste principalmente en que el líder

debe empezar con un estilo de alta tarea y alta relación ante una persona o grupo con poca capacidad y poca motivación, haciendo que el grupo aprenda los requerimientos del puesto y construya una relación. Desde aquí, avanzará de forma progresiva hacia el estilo de baja tarea y baja relación para aumentar el desempeño (Nicholls, 1986).

Cabe resaltar que por ser el liderazgo un proceso complejo en el que intervienen diferentes elementos, tanto en sus principios como en sus resultados, existe en la comunidad científica un sentimiento de frustración por no haber encontrado una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo y su efectividad en los diversos contextos de la vida humana (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Como conclusión, es posible asegurar que la Teoría del Liderazgo Situacional ha sido base sólida del estudio del liderazgo a lo largo de las últimas décadas. No obstante, por tratarse de un campo tan complejo no es entendida como una teoría única, correcta o completa. Sus aportes han sido de gran utilidad para el posterior estudio y generación de nuevos modelos y teorías del liderazgo. Así mismo ha dado paso a nuevas aproximaciones importantes históricamente como el liderazgo transformacional o de rango total.

2.4. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional cada vez más toma un papel decisivo en el desarrollo organizacional, ya que parte de la capacidad que debe tener un líder de compartir una visión a futuro con todos sus colaboradores, para así incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los mismos. Esto permite crear en ellos un sentido y significado del trabajo realizado, lo que a su vez da lugar a la generación de procesos autónomos, en donde se incrementen la responsabilidad y la satisfacción laboral.

Este tipo de liderazgo surge para dar respuesta a la necesidad de encontrar una forma de coordinación y dirección de recursos (capital económico, tecnológico, humano), para enfrentar un mundo en constante cambio, y donde día a día se viven procesos de globalización e internacionalización cada vez más rigurosos. Así mismo, responde a situaciones donde se necesita de la experiencia y los conocimientos de personas que vean el mundo de manera diferente, que interactúen y se desenvuelvan en cualquier tipo de ambiente, que causen un efecto

positivo en sus seguidores y generen resultados a través de las herramientas que estén a su disposición. Solo así, el recurso más importante de la empresa (capital humano) se desarrollará en un ambiente adecuado, que se resume en mejores resultados y consecución de objetivos y metas organizacionales (Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Dirección de Investigaciones, 2012).

La teoría del liderazgo transformacional o carismático aparece en una etapa “negra” o de decaimiento del estudio del campo de liderazgo; es por eso que algunos autores han asegurado que la contribución fundamental de este estilo de liderazgo ha sido en términos del rejuvenecimiento del campo (Hunt, 1999) y la transformación de una materia de estudio que implicaba un campo caracterizado por ser riguroso, aburrido, estático y de poco valor añadido, debido a la gran cantidad de estudios publicados (Bass B. , 1990).

Las condiciones cambiantes del entorno generan la necesidad de emplear un estilo de liderazgo transformacional, ya que dichas situaciones ejercen presión sobre las organizaciones para que modifiquen su situación actual. En situaciones de crisis, en donde se presenta incertidumbre frente a lo que puede pasar en el futuro, surge la necesidad de replantear la misión y visión de la organización, para así adaptarse a la dinámica del entorno. Por ello, se requiere de un líder que los motive a conseguir un objetivo claro.

Es importante mencionar que un líder debe ser un agente transformador que sea sensible al cambio, es decir, sea capaz de entender la situación actual para así generar procesos de mejora, superación y tomar decisiones siempre respondiendo a necesidades; no sólo económicas de la organización, sino con sentido ético y una responsabilidad social con todos los grupos de interés de la misma (empleados, accionistas, clientes). Así pues, un líder transformacional básicamente debe poseer cuatro características o competencias fundamentales: visión, ética, coraje y realidad, en donde éstas estén relacionadas fuertemente entre sí.

De igual forma, los líderes transformacionales deben motivar, inspirar, acompañar a sus seguidores en el proceso del logro de objetivos. Es por ello que deben identificar qué es lo que motiva a sus empleados, y reconocer de alguna manera por su buena labor. No se debería involucrar solo y exclusivamente el dinero u otras recompensas, porque es posible que se establezca una relación contractual. Las personas terminan realizando ciertas acciones porque

esperan recibir dinero a cambio, más no porque en realidad les gusta hacerlo y porque sienten que están aportando en gran medida al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La principal característica del liderazgo transformacional es el efecto dominó. Afecta de manera positiva la cultura organizacional, porque el líder transformacional se convierte en el nuevo símbolo de la organización; se empiezan a crear historias acerca de él, ya que los seguidores lo consideran como un modelo a seguir y desean ser como él (Bass B. , 1999). Es por ello que los líderes al mejorar de manera continua sus habilidades de liderazgo, motivan a los seguidores a hacer lo mismo, para luego convertirse en líderes potenciales. Así mismo, aquellas organizaciones que poseen el liderazgo transformacional como uno de sus pilares, no solo generan cambios en los individuos que pertenecen a la misma, sino también a agentes externos (clientes, proveedores, accionistas, comunidad) (Bass B. , 1990).



Figura 1. Modelo de liderazgo transformacional

El modelo presentado anteriormente evidencia la relación existente entre el entorno que se presenta en una organización y el liderazgo. Es importante tener en cuenta las circunstancias que afectan tanto al líder como al seguidor, de manera positiva o negativa. Éstas tienen la capacidad de influir en su comportamiento, ya sea para generar credibilidad, creatividad, eficiencia y productividad o por el contrario, deshonestidad, bajo nivel de innovación y de entusiasmo, disminución en la iniciativa, entre otros posibles efectos.

La teoría del liderazgo transformacional planteada por Burns sugiere que este estilo de liderazgo basa su desarrollo en cuatro dimensiones, que le permiten al líder llevar procesos de liderazgo y comunicación proactivos y eficientes con sus seguidores (Bass B. , 1981). La primera dimensión es la influencia idealizada que se refiere a la forma de ganarse el respeto de los seguidores; así se consigue la productividad necesaria para lograr las metas de forma óptima. De igual forma, se refiere a las percepciones que tienen los seguidores sobre el líder, es decir, la manera como admiran, respetan y confían en el líder; por ello realizan sacrificios para poder lograr la visión compartida. Por otra parte, el líder es perseverante con el cumplimiento de las expectativas que tienen sobre él, comportándose de manera moral y ética (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008); (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

La segunda dimensión es la estimulación intelectual, la cual hace referencia a la generación de creatividad, fomentación de la intuición, fortalecimiento de las herramientas que estimulen el intelecto de los seguidores, capacitándolos para una correcta toma de decisiones. Todo esto con el fin de ver los problemas desde diferentes perspectivas, generar estrategias y así, obtener la mejor solución posible (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

La tercera dimensión es la consideración individualizada, en donde los líderes tienen una responsabilidad moral de cuidar de sus seguidores, conocer cuáles son sus preocupaciones, necesidades individuales, etc. (Bass B. , 1999). Por tal razón es que los apoya, aconseja, escucha, retroalimenta, motiva y brinda seguridad y confianza (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). A cambio, los seguidores tienen una obligación moral con el líder; por tal motivo son leales y lo siguen con obediencia (Bass B. , 1999).

Finalmente, la cuarta dimensión es conocida como el liderazgo inspirador, en el cual los líderes “dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican de manera clara sus visiones de

futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo” (Bass B. , 1981). Cabe resaltar que al momento de evaluar las dimensiones, la primera y última se ubican dentro de una misma clasificación denominada carisma (Bass B. , 1999).

Las dimensiones anteriormente mencionadas aseguran buenas interrelaciones entre el líder y sus seguidores. Este tipo de relaciones se deben fomentar, puesto que se conoce actualmente que los trabajadores dentro de una empresa trabajan de manera más productiva y, aún más importante, cómodamente y a gusto, cuando se establecen relaciones interpersonales basadas en el respeto, en la delegación de tareas, en la confianza y demás factores que afectan directamente al ambiente de trabajo.

Años después del trabajo realizado por Bernard Bass, se realizaron varias investigaciones que generaron aproximaciones válidas a lo que se debería entender del concepto del liderazgo transformacional. Una de las aproximaciones más acertadas y que tomó como base lo postulado por Bass, fue la expuesta en 1993 por Pascual, Villa y Auzmendi, quienes afirmaron que el liderazgo transformacional giraba en torno a cinco dimensiones esenciales con las que debería contar un líder que anhela ejercer este tipo de liderazgo. Estas cinco dimensiones son: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar (Pascual, Villa, & Auzmendi, 1993).

- *Carisma*: hace referencia al poder con el que debería contar un líder, así como de su capacidad de influencia en sus seguidores, con el fin de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- *Visión*: se refiere a cómo un líder debe ser capaz de establecer una misión que implique, tanto los componentes como el cumplimiento de objetivos organizacionales con los que se está identificado.
- *Consideración individual*: es la atención que debe prestar un buen líder a las diferencias personales que existan entre sus seguidores, así como a sus necesidades dentro de la organización.

- *Estimulación intelectual*: es la capacidad que tiene el líder al momento de generar cambios sobre las percepciones que tienen los seguidores, acerca de los problemas, las relaciones, los valores y las actitudes.
- *Capacidad para motivar*: se refiere a cómo un líder debe preocuparse por las necesidades de sus seguidores y darles apoyo, tanto intelectual como emocional.

Partiendo de las dimensiones anteriormente mencionadas, es posible afirmar que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que parte de la contribución de los dirigentes al logro de objetivos, vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos (Coronel, 1995). Se caracteriza por tratarse de un proceso de liderazgo dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Leithwood, Begley, & Cousins, 1990).

Estudios realizados arrojaron resultados que muestran una fuerte tendencia a afirmar que el liderazgo transformacional, se da en mayor medida en organizaciones públicas y entre los líderes de nivel más bajo. Así mismo, que las relaciones entre este tipo de liderazgo y la eficacia organizacional son mayores en las organizaciones públicas, cuando el rendimiento es evaluado a partir de las percepciones de los empleados (Cuadrado & Molero, 2002).

De otra parte, Kouzes and Posner (Kezar, Carducci, & Contreras-McGavin, 2006) identificaron cinco tipos de comportamientos que hacen parte del liderazgo transformacional (Wilson, 2010).

- *Inspirar la visión compartida*: se refiere a los líderes que motivan a sus seguidores a seguir esa visión compartida. Lo logran a través de la congruencia que presentan entre sus creencias, valores y sus actos; esto genera confianza por parte de los seguidores.
- *Fomentar el corazón*: hace referencia a los líderes efectivos que consideran que es importante celebrar los logros alcanzados. No solo lo realizan otorgando recompensas, sino que por el contrario, al dar un reconocimiento sincero, agradeciéndoles a sus seguidores por la labor que hicieron y felicitándolos por haberlo logrado.
- *Desafiar los procesos*: aquellos líderes que están constantemente buscando nuevas formas de hacer las cosas, es decir, buscar nuevas oportunidades y experimentar. Pueden presentarse obstáculos si la organización y las personas pertenecientes a ella son resistentes al cambio; una de las causas puede ser el miedo al fracaso y asumir la responsabilidad de ello.

- Permitir que otros puedan actuar: el líder se preocupa por fomentar la colaboración y el autodesarrollo de las personas. A través del apoyo y una relación basada en el respeto, los líderes pretenden aumentar la confianza de sus seguidores para que se desafíen a sí mismos y encuentren ese líder que hay dentro de ellos.
- Moldear el camino: debido a los patrones de comportamiento de los líderes, se convierten en modelos a seguir dentro de la organización. De esta manera, aparte de generar cambios dentro de la misma, están entrenando a sus seguidores para que en el futuro posean las habilidades necesarias para ser considerados como líderes transformacionales, es decir, generadores de cambio.

Este liderazgo transformacional o carismático se destaca sobre las anteriores aproximaciones teóricas del liderazgo, porque aporta una nueva visión del fenómeno en estudio, pero también porque es capaz de relacionar el liderazgo con diversos enfoques o aspectos propios de las organizaciones, sociedad y de la misma cultura.

En primer lugar, el liderazgo transformacional amplía el papel del líder tradicional y lo convierte en un papel significativo como agente activo del cambio (Bryman, 1996), lo que ha vinculado el rol del líder con los conceptos de cultura organizacional y demás aspectos determinantes del desarrollo de las organizaciones (Hunt, 1991). En segundo lugar, la teoría del liderazgo transformacional presta gran atención a la importancia que tienen las condiciones emocionales y situacionales de los seguidores de cara a una visión o proceso de toma de decisiones trascendente y alineado con el cumplimiento de objetivos (Yukl, 1989).

En tercer lugar, esta aproximación teórica genera aportes al campo, en cuanto enfatiza su estudio y campo de acción en los líderes de diferentes niveles de la organización; no sólo en los altos dirigentes como se acostumbraba en estudios anteriores (Hunt & Larson, 1979). Dichos estudios han sido orientados cada vez más hacia una investigación cualitativa, es decir, una investigación basada en la observación, entrevistas, estudios de caso, etc. (Bryman, 1996). Por último, esta teoría genera un cambio importante en lo que se venía trabajando en el campo del liderazgo referente a los factores motivacionales tanto de los seguidores como del líder para la consecución de objetivos comunes, ya sean de una sociedad u organización. Este modelo hace hincapié en los

procesos colectivos de motivación tal como la identificación o reconocimiento social (Yukl, 1989).

Aterrizando un poco más esta teoría a un campo administrativo u organizacional, además de los efectos que un líder transformacional puede tener a nivel interno de cada uno de sus individuos y en su motivación individual y conjunta para resultados del grupo, existen autores que defienden que este tipo de liderazgo afecta más aspectos del comportamiento y las percepciones de los individuos o seguidores, tales como las condiciones laborales. Los líderes transformacionales comúnmente son reconocidos por ayudar a la creación de contextos y ambientes organizacionales, donde sus seguidores pueden ejercitar y extender sus habilidades cognitivas y ser cada vez más capaces de definir y promulgar sus propias visiones, independientemente del control y supervisión inmediato del líder (Jung & Sosik, 2002).

Un líder transformacional puede tener un impacto profundo en la percepción que tienen sus seguidores acerca de sus condiciones laborales, porque proporciona atención personal para promover su desarrollo mediante la consideración individual, permitir nuevas formas de trabajar, estimular la solución de nuevos problemas y proporcionar entrenamiento y estímulo de comportamiento específicos en los subordinados a través de la estimulación intelectual (Bass B. , 1999); (Sashkin & Rosenbach, 1993).

Existen estudios que demuestran que hay una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la percepción que tienen los seguidores de algunos de los aspectos de sus condiciones laborales, por lo cual es importante resaltar que este tipo de liderazgo influye no sólo en variables intrínsecas de los seguidores y el líder. También influye sobre aquellas que establecen el desarrollo natural del clima organizacional bajo el que se desenvuelven. Es por esto que también se tiene la noción de que los niveles de bienestar de los seguidores también están influenciados por el comportamiento del líder o su estilo de liderazgo adoptado (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

“Los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, generando compromiso de los individuos por el propósito y misión del grupo y ayudan a los subordinados a trascender sus propios intereses por el bienestar común del grupo” (Seltzer & Numerof, 1989).

Un líder transformacional se caracteriza por emplear un estilo de liderazgo visionario y creativo, que inspira a los empleados a aumentar su interés en su trabajo y a ser cada vez más innovadores y creativos (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008). También es capaz de establecer una visión compartida mediante la cual provee bases significativas y creativas a partir de las cuales se generan cambios en las personas y las situaciones (Bass B. M., 1985) y logra facilitar el desarrollo personal de sus seguidores al retar sus supuestos, pensamientos, creencias e imaginación (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Para lograr cambios dentro de la organización, a través del ejercicio del liderazgo transformacional, es necesario establecer políticas claras en el departamento de talento humano. Lo anterior permite que desde que se reclutan, seleccionen y capacitan a las personas, se fomente cada una de las cuatro dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, para que a través del tiempo, se conviertan en un estilo de vida dentro de la organización (Bass B. , 1990).

3. MLQ (MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE)

Existen diferentes técnicas de investigación que pueden ser utilizadas para evaluar el liderazgo, tales como los métodos cualitativos o cuantitativos, los cuales son empleados dependiendo del propósito de la investigación. Ambos métodos tienen como objetivo darle explicación a un fenómeno en específico. La diferencia radica en las técnicas empleadas, pues el método cualitativo recurre a las entrevistas, observación estudios de caso, análisis de contenido, entre otros (Mendoza & Ortiz, 2006); no se emplean en gran medida.

De otra parte, el método cuantitativo tiene como objetivo darle explicación a un fenómeno en específico, a través de la comprobación de diferentes hipótesis. Se pretende recolectar información, la cual pasa por instrumentos estadísticos y es analizada posteriormente (Lupano & Castro, 2003). Se encuentran técnicas cuantitativas tales como los cuestionarios, escenarios simulados, estudios de campo.

Una técnica empleada en el ámbito del liderazgo es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). El MLQ (5x) es una herramienta que ha sido empleado en más de 30 países alrededor del mundo, en diferentes idiomas y tipos de organizaciones (Avolio & Bass, 2004). Esto sugiere que no es necesario poseer ciertos requisitos o características para poder aplicarla. No obstante, para poder emplearla se requiere la colaboración de al menos 3 calificadores (no hay límite), para que evalúen a un líder. El tiempo promedio de la prueba es de alrededor de 15 minutos. No es necesario realizarla en un sitio en específico, pues existe la posibilidad de enviarla vía correo. Independientemente de la manera como se lleve a cabo, se debe procurar al máximo mantener la confidencialidad y anonimato de las respuestas del cuestionario.

Es importante mencionar que dependiendo de la manera como se contacten a los calificadores para que realicen la encuesta, varían los resultados. No se va a obtener el mismo resultado cuando el líder les solicita directamente, a cuando un agente externo lo hace (Seltzer & Bass, 1999). Por tal motivo, se recomienda que sea una parte neutral quien escoja los calificadores. Así mismo las preguntas deben ser claras y concisas, con el propósito de que su comprensión e interpretación sea más fácil (Avolio & Bass, 2004); esto da a lugar a que no sea necesario realizar la prueba bajo la supervisión de una persona.

El MLQ consiste en 45 ítems, los cuales miden la efectividad del estilo de liderazgo ejercido; se pretende buscar si hay una estrecha relación con el éxito a nivel personal y organizacional (Avolio & Bass, 2004). De los 45 ítems, 36 están enfocados a la medición de los tres elementos del liderazgo de rango total (laissez-faire, liderazgo transaccional y transformacional). Los 9 ítems restantes miden los resultados del liderazgo ejercido (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008).

Las escalas empleadas para evaluar los factores de esta herramienta van del 0 al 4, donde (0) significa que ese factor no se aplica en absoluto, (1) de vez en cuando, (2) algunas veces, (3) con bastante frecuencia (4) frecuentemente, aunque no siempre (Avolio & Bass, 2004). Es posible hablar de un líder eficaz si obtiene una puntuación de 3 en promedio en liderazgo transformacional (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008).

Un puntaje en promedio de 2 significa que se clasifica al líder dentro de una de las dimensión del liderazgo transaccional: recompensa contingente (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008).

Dicha dimensión hace referencia a la relación establecida entre el líder y seguidor, basada principalmente en intercambios que se hacen de manera recíproca. Solo se dan recompensas o se sanciona a los seguidores por la falta de cumplimiento o no de los objetivos organizacionales (Lupano & Castro, 2003).

Por el contrario, una persona que obtenga un puntaje entre 1 y 0 puede clasificarse en la segunda dimensión: manejo por excepción (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). Esta se presenta cuando el líder solamente interviene de manera negativa en aquellas situaciones donde sea necesario realizar correcciones a las conductas de sus seguidores. Lo anterior con el propósito de no permitir que los seguidores pierdan el horizonte frente a los objetivos de la organización (Lupano & Castro, 2003).

Dependiendo del propósito que tenga una persona, el MLQ puede aplicarse en diferentes ámbitos. Uno de ellos es en el campo de investigación, en donde a partir de diferentes estudios se ha podido establecer que de los tres estilos de liderazgo que componen la teoría del rango total, el liderazgo transformacional tiene mayor grado de influencia sobre la efectividad y satisfacción (Avolio & Bass, 2004). Como el MLQ permite analizar el perfil de liderazgo, tanto de la organización como de los miembros que la integran, estimula que se realicen cambios para mejorar su desempeño.

Esta herramienta también puede emplearse en actividades tales como la selección de personas para programas de capacitación, promoción o transferencia de puestos de trabajos. Es aquí donde el MLQ permite evaluar la efectividad del liderazgo de los líderes de un grupo, supervisores, administradores de diferentes niveles dentro de la organización. Además existe la posibilidad de añadir a los clientes como fuente de información. Una vez se obtiene el tipo de liderazgo que ejerce la persona, es posible conectar dicho estilo con un resultado esperado (Avolio & Bass, 2004).

Una ventaja que proporciona es que se pueden ubicar de mejor manera a los líderes en un grupo de trabajo, departamento, proyecto, etc. Con base en la información obtenida, los líderes podrán ejercer su liderazgo en escenarios o espacios que lo necesitan y en donde no requieran mucho entrenamiento o capacitación. Es importante mencionar que antes de poder influenciar a los

seguidores, los líderes deben desarrollar sus propias habilidades, para así ayudar a los demás a explotarlas (Avolio & Bass, 2004).

Adicionalmente, el MLQ permite que los líderes reciban una retroalimentación de 360 grados (lo que se espera de él), con base en los conceptos de los colegas, colaboradores y jefes, con relación a su estilo o mezcla de liderazgo que ejercen cada líder en la organización (Mendoza & Ortiz, 2006). Con esta herramienta se busca conocer la percepción de todas las personas que se involucran de una manera u otra con el líder de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

De otra parte, en el campo de desarrollo y asesoramiento, es posible emplear el MLQ en diferentes niveles, ya sea sobre individuos, grupos u organizaciones. A partir de los resultados obtenidos, el consultor (interno o externo) pueden sugerirle cambios a la persona sobre la manera como ejerce su estilo de liderazgo. Los resultados dependerán de la motivación y compromiso que tenga el líder para realizar los cambios sugeridos. De esta manera, podrá ser un líder más efectivo. (Avolio & Bass, 2004).

Al ejecutar el MLQ es necesario que los gerentes tengan una mentalidad abierta, pues deben ser capaces de reconocer y aceptar las perspectivas que tienen los empleados sobre él. Esto es un elemento importante porque es a partir del ejercicio del liderazgo es que se ven afectadas, ya sea de manera positiva o negativa, la satisfacción y motivación de los empleados (Bass B. , 1990).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo se llevó a cabo con el propósito de construir una revisión monográfica de la Teoría del Liderazgo de Rango Total, donde se tuviera evidencia de cómo están conformadas cada una de las dimensiones que la componen, así como los antecedentes históricos de estudio del campo (*laissez-faire*, liderazgo transaccional y transformacional), que lograron evolucionar y confluir en una sola teoría la cual cada a vez más se acerca a la explicación del fenómeno del liderazgo y el

comportamiento humano en el crecimiento, desarrollo y perdurabilidad de los sistemas económicos, las organizaciones e incluso los Estados.

La revisión nos logró acercar a cada una de las teorías antecesoras de lo que hoy conocemos como Teoría del Liderazgo de Rango Total, generando así una comprensión más profunda y sensata de lo que ha sido el estudio del liderazgo a lo largo de la historia. Esta Teoría del Liderazgo de Rango Total abarca diversos componentes de diferentes corrientes o teorías del fenómeno del liderazgo como: *a) el comportamiento laissez-faire*, aquel que representa la falta de liderazgo ya que el “líder” escoge no tomar acciones o decisiones en respuesta a una determinada situación que se presente. Por ello, es considerado como un estilo de liderazgo totalmente pasivo e inefectivo (Antonakis, Bruce, & Nagaraj, 2003); *b) el liderazgo transaccional*, aquél que parte únicamente de las interacciones entre los seguidores y sus líderes quienes deben motivar a sus seguidores a través de recompensas por el cumplimiento de sus tareas/objetivos. El ejercicio del liderazgo se ve reducido a las acciones a tomar cuando algo malo ocurre o cuando los seguidores no cumplen con los objetivos propuestos (Van Knippenberg & Sitkin, 2013); y *c) el liderazgo transformacional*, que logra crear un marco interaccional donde para el estudio del ejercicio del fenómeno del liderazgo no se miran por separado las variables y comportamientos que afectan sus distintos componentes propios (seguidores, líder y situación) sino que genera toda una teoría basada en las interacciones e influencias que tiene cada componente sobre los otros dos y viceversa.

Una vez entendidas aquellas teorías antecesoras, nos encontramos con un estado actual del Liderazgo de Rango Total basado principalmente en el desarrollo de su teoría, así como la composición y estructura de cada una de sus dimensiones (muchas de las cuales son legado de anteriores teorías). Esta teoría tomó las bases para su construcción aportes de teorías antecesoras y tiene como propósito principal conformar un todo que permita satisfacer las necesidades, tanto de los individuos como del grupo (Mendoza & Ortiz, 2006).

Las delimitaciones teóricas obtenidas del ejercicio de investigación de lo que a hoy se tenían, permitió concluir que a pesar que existan adelantos significativos en el estudio del fenómeno del liderazgo y del comportamiento humano como principal objeto de cambio, el estudio de este

fenómeno presenta una complejidad notable por distintas razones entre las cuales se mencionan las siguientes.

En primer lugar, no se dispone de un conocimiento de la lista exhaustiva de variables que intervienen en el liderazgo. Se han citado variables individuales, de grupo, de la organización y de la situación, como las características personales y habilidades del líder, de sus superiores, iguales y subordinados; las circunstancias del momento concreto, del lugar y de la tarea; la cultura de la organización o institución en la que desempeñan su trabajo, la coyuntura económica y social del entorno inmediato y general, etc., pero no han sido suficientes (Sánchez & Rodríguez, 2010).

En la Teoría del Liderazgo de Rango Total se evidencia cómo esta debilidad histórica del estudio del fenómeno del liderazgo está presente cuando se analizaron las diferencias existentes entre la composición, forma de medición y análisis de las dimensiones propuestas por dicha teoría versus su principal herramienta de medición, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Esta herramienta mide la efectividad del estilo de liderazgo ejercido para poder concluir si existe o no una estrecha relación con el éxito a nivel personal y organizacional (Avolio & Bass, 2004), pero teniendo en cuenta una forma de medición diferente a la forma de planteamiento de las dimensiones de la teoría. Esto se traduce en un ejercicio acertado, pero con posibilidades de mejora y mayor coherencia entre lo que se plantea como el deber ser teórico y la forma en que se mide una situación real, bajo la luz de lo que esa misma teoría plantea.

En segundo lugar (y de la mano con lo anterior), aún si se llegaran a identificar todas las variables que afectan o pueden llegar a afectar el fenómeno del liderazgo y la medición del mismo, no se tiene claro cuál variable debe predominar sobre las otras. Es decir, una vez identificadas todas las variables del liderazgo, habría que especificar la ponderación de cada una de ella para predecir su efectividad en una situación específica (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Es posible afirmar que si bien depende de la primera, la segunda es más compleja dado la variabilidad situacional y los cambios que puede presentar cada uno de los componentes principales del ejercicio de liderazgo. Los cambios constantes que sufren los seguidores, los líderes y las situaciones en cualquier entorno, donde el fenómeno del liderazgo se ejerza, dificultan la asignación de un peso o ponderación determinada a cada una de las variables

previamente estipuladas, o peor aún, podría generar la necesidad de tener en cuenta y evaluar la aparición de nuevas variables que afectan esta nueva situación en la que se encuentran los componentes del liderazgo.

El MLQ tiene un reto importante y es el desarrollo de mejoras a la herramienta que le permitan ser susceptible a la variabilidad del entorno en el que se desarrolla el ejercicio del liderazgo y flexible frente a la necesidad de analizar más o menos variables según sea la situación específica. Así mismo, la definición de las ponderaciones de cada una de esas variables para así lograr que sus resultados sean más acertados y de mayor utilidad para el entendimiento de la realidad que se estudia.

Así pues, queda clara la necesidad de tornar el estudio del fenómeno del liderazgo un poco más dinámico y sensible a los cambios que día a día son más frecuentes y notables en un mundo de organizaciones globalizadas. Se hace necesario llevar un estudio más detallado y profundo de algunos componentes que hasta hoy apenas han sido nombrados como el fenómeno del cambio y la cultura. El reto radica en lograr un liderazgo activo generador de cambios y mejoras, apuntando siempre al desarrollo tanto personal como organizacional, teniendo en cuenta estos dos elementos para resultados mucho más efectivos y perdurables en el tiempo.

Por una parte, el cambio comprende las grandes mejoras de innovación (en procesos, productos o servicios) y alta adaptación a cambios externos (Sánchez & Rodríguez, 2010). Su incorporación a un modelo de estudio del fenómeno del liderazgo incrementaría la exactitud y asertividad de los resultados obtenidos, así como la calidad de las explicaciones que otorgaría el modelo, teniendo en cuenta que en palabras de Peter Drucker “en un periodo como el que se aproxima, de muchos y muy rápidos cambios, las únicas organizaciones que pueden sobrevivir –sea un negocio, una universidad o un hospital- serán las que se posicionen como organizaciones líderes en el cambio”.

Para finalizar, se hace necesario e imperativo introducir una nueva cultura orientada a modificar de forma sustancial los procedimientos y las formas de trabajo, así como la relación entre sus miembros, fortaleciendo la cultura como requisito indispensable en la comprensión y dirección exitosa de una organización (Sánchez & Rodríguez, 2010).

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J., Bruce, A., & Nagaraj, S. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Bass, B. (1981). *Teoría del liderazgo transformacional. Liderazgo inspiracional*. New York Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 38-47.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Managing Organizations: Current Issues* (págs. 276-292). Thousand Oaks: Sage.
- Coronel, J. M. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volumen 18, N°1. Págs. 39-55.

- Garcia Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). The management of change. *Training and Development Journal*, 6-10,20-24,28-33.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 42-47.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 418-428.
- Hershey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: a new synthesis*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 129.
- Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1979). *Crosscurrents in leadership*. Southern Illinois: University Press.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective effectiveness. *Small Group Research*, 313-336.
- Kezar, A. J., Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). A World Anew: The Latest Theories of Leadership. *Rethinking the "L" Word in Higher Education*, 31(6), 31-70.
- Leithwood, K. A., Begley, P., & Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principal practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, Vol. 28, N°4. Págs. 5-31.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-121.

- Macias, E., Enríquez, E., & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz. *Instituto tecnológico de Ciudad de Juárez*.
- Mendoza, I. A. (Octubre de 2005). “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”. *Universidad Autónoma de Tlaxcala*.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas, X IV(1)*, 118-134.
- Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2011). Is the Full-Range Model of Leadership Really a Full-Range Model of Effective Leader Behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies (Sage Publications Inc.)*, 18(4), 493-507.
- Nicholls, J. R. (1986). Congruent leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 27-31.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *EAFIT*, 105, 1-18.
- Palomino, J. H., Espinoza, J. d., & Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(6), 75-90.
- Pascual, R., Villa, A., & Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Pérez Santiago, J. A., & Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Reddin, W. J. (1967). The 3D management style theory. *Training and development journal*, 8-17.
- Reddin, W. J. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Deusto.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism & Hospitality Research*, 12(4), 201-214.

- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). *Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Salk, R. J., & Schneider, I. E. (2009). Commitment To Learning Within A Public Land Management Agency: The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Park and Recreation Administration*, 27(1), 70-84.
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25-39.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1993). A new leadership paradigm. En W. Rosenbahc, *Contemporary issues in leadership* (págs. 87-108). Boulder: Westview Press.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1999). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Seltzer, J., & Numerof, R. B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 174-185.
- Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Dirección de Investigaciones. (2012). *Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad y estrategia*. Bogotá.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-265.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assesment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vega, C., & Zavala, G. (Enero de 2004). Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno. 2004.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54, 41-46.
- Wilson, C. (2010). *Kouzes and Posner: The Leadership Challenge*. Recuperado el 23 de Febrero de 2014, de http://www.performancecoachtraining.com/resources/docs/pdfs2/Kouzes_and_Posner_Leadership_Challenge.pdf
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.