

Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones.

ESTUDIANTE: Leidy Julieth Palacios Pulido

ASESOR: Cristhian Camilo Rojas

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización de Alta Gerencia

Bogotá, D.C., 2018



Tabla de contenido

1. Resumen (Abstract)	3
2. Introducción	4
3. Justificación	5
4. Pregunta de investigación	6
5. Objetivos	6
5.1. Objetivo general	6
5.2. Objetivos específicos	6
6. Marco teórico	7
6.1. Liderazgo	7
6.2. Liderazgo transformacional	10
6.2.1 Surgimiento del liderazgo transformacional	11
6.2.2. Postulados	12
6.2.3. Teoría del liderazgo transformacional según Bass	13
6.3.Líderes del siglo xxi	16
7. Desarrollo del planteamiento del problema	18
7.1. Relación entre liderazgo transformacional y el perfil de los líderes del siglo xxi	18
7.2. Aportes del liderazgo transformacional a la caracterización del perfil del líder del siglo xxi	20
7.3. Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los líderes del siglo xxi en las organizaciones.....	22
8. Conclusiones	24
9. Referencias	25

1. Resumen

El presente documento es una comparación a nivel teórico entre las posturas del liderazgo transformacional y el liderazgo de siglo xxi, donde se desarrollan los conceptos de liderazgo, liderazgo transformacional y caracterización de los líderes del siglo xxi, con el fin de establecer la relación, los aportes y el impacto existente entre ellos. Lo anterior, se realiza puesto que el liderazgo es un tema bastante importante para fines académicos y empresariales, ya que es un concepto que vemos aplicado diariamente en las diferentes organizaciones que conforman las sociedades.

1. Abstract

This document is a theoretical comparison between the positions of transformational leadership and the twenty-first century leadership, where the concepts of leadership, transformational leadership and characterization of the leaders of the 21st century are developed, in order to establish the relationship, the contributions and the existing impact between them. This is done because leadership is a very important issue for academic and business purposes, since it is a concept that we see applied daily in the different organizations that make up the societies.

2. Introducción

El objetivo del presente documento es contrastar las posturas del liderazgo transformacional y el perfil de los líderes del siglo xxi, con el fin de identificar como influye el liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo xxi dentro de las organizaciones.

Inicialmente se abarcará el concepto de liderazgo a través de la historia, involucrando definiciones dadas por la Real Academia de la Lengua Española, el Diccionario de las ciencias de la educación y posturas de como comprenden el liderazgo algunos teóricos e investigadores.

Posteriormente se abordarán los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo del siglo xxi, con el fin de adquirir conocimientos característicos de cada tipo de liderazgo para proceder a establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el perfil del líder del siglo xxi y con ello empezar el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, se evidencia que la finalidad de las dos posturas está encaminada a la búsqueda de la excelencia y calidad organizacional mediante la capacidad de desarrollarse del líder para inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses (Cruz-Ortiz et al., 2013). Teniendo en cuenta este apartado se identificarán los aportes e impactos que el liderazgo transformacional tiene en la caracterización de los líderes del silo xxi.

Para abordar el tema el documento viene organizado de la siguiente manera: una breve justificación e introducción al tema, luego desarrollo del marco teórico y del planteamiento del problema, para finalmente concluir.

3. Justificación

El liderazgo es un tema bastante importante para fines académicos y empresariales, ya que es un concepto que vemos aplicado diariamente en las diferentes organizaciones que conforman las sociedades. Según Lussier y Achua (2016) el liderazgo es el proceso de influencia que existe entre líderes y seguidores que tiene como objetivo alcanzar las metas de la organización mediante la aceptación y apropiación de las variables sujetas a transformaciones y cambios.

Con el paso del tiempo el concepto de liderazgo ha ido desarrollándose en múltiples teorías y postulados que se formaron de acuerdo a características identificadas en cada líder en la ejecución de sus funciones. Gracias a esta evolución hoy en día podemos identificar si somos orientados por líderes que poseen un gran porcentaje de cualidades que motivan a ser mejor cada día o por jefes que solo se limitan a la consecución de un resultado, dejando de lado el valor de las personas.

El liderazgo transformacional hace referencia al tipo de líder que motiva a ser mejor cada día, este liderazgo consta de cuatro dimensiones, el carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos factores permiten que en el ámbito laboral exista confianza, compromiso, ganas de ser mejor cada día, desenvolverse con eficacia ante los problemas, le guste lo que hace y se relacione con los demás efectivamente (Peralta & Besio, 2007).

Son múltiples los postulados que existen acerca del liderazgo transformacional, pero sin duda alguna estos postulados han orientado a los líderes actuales a conseguir resultados diferentes en los objetivos empresariales y en la forma de cómo alcanzar estos objetivos, en consecuencia,

es muy importante identificar cómo influye el liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo xxi dentro de las organizaciones.

4. Pregunta de investigación

¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo xxi dentro de las organizaciones?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Identificar como influye el liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo xxi dentro de las organizaciones.

5.2. Objetivos específicos

- Describir la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el perfil del líder del siglo xxi
- mencionar los aportes del liderazgo transformacional a la caracterización del perfil del líder del siglo xxi.
- Analizar el impacto que ha tenido el liderazgo transformacional en el desempeño de los líderes del siglo xxi dentro de las organizaciones.

6. Marco teórico

A continuación, se expondrán una serie de referentes teóricos que tienen como objetivo contextualizar los conceptos y aportes de los siguientes temas: el liderazgo, liderazgo transformacional y los líderes del siglo xxi. Se comenzará ahondando por los diferentes conceptos de liderazgo a través de la historia, luego se mencionará el surgimiento, características y postulados del liderazgo transformacional y por último se hablará de la definición y caracterización de los líderes del siglo xxi.

Teniendo en cuenta el conocimiento de los aportes teóricos mencionados anteriormente, se continuará con el desarrollo de la pregunta de investigación.

6.1. Liderazgo

Para iniciar a contemplar el concepto de liderazgo, hablaremos del origen del mismo. Desde la antigüedad existieron las figuras de líderes y seguidores y los términos que eran utilizados para reconocerlos en el antiguo Egipto eran: “Seshemet” identificaba el liderazgo, “Seshemu” identificaba al líder y “Shemsu” identificaba al seguidor, Hamilton (como se citó en Velasco, 2013).

Otras definiciones que se tendrán en cuenta para comprender este concepto son las dadas por la Real Academia de la Lengua Española (2017) y el Diccionario de las ciencias de la educación (1993).

El Diccionario de la Real Academia Española (2017) define el liderazgo como: “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”

Según el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983) define el liderazgo como: “liderazgo proviene del vocablo inglés “Leadership”, con él se designa la función que realiza dentro de un grupo el líder. Esta conceptualización del liderazgo implica, generalmente, una relación desigual, conocida y aceptada por las partes involucradas con los otros miembros del grupo.

Concluyendo las dos definiciones anteriores se observa que el liderazgo implica una posición de superioridad, donde se encuentran actores influyentes y otros en estado de sumisión, y por ende sobresalen las relaciones desiguales y de poder en las que unos mandan y otros obedecen (Chamorro, 2005).

Seguidamente se mencionarán posturas de como comprenden el liderazgo algunos teóricos e investigadores, ya que no existe una definición universal para el mismo. Para Yulk (como se citó en Velasco, 2013) luego de practicar un extenso estudio sobre los conceptos de liderazgo, llego a la conclusión de que existen múltiples conceptos de liderazgo y múltiples personas que están tratando de definirlo.

Para mediados del siglo xx las teorías clásicas se enfocaban en los estilos de liderazgo, que tenían como finalidad analizar el líder en el desempeño de sus funciones. Gracias a los estudios adelantados por la universidad de Michigan y de Ohio se identificaron dos vertientes básicas: una se orientaba hacia las tareas o funciones y la otra hacia las personas o relacional, lo que permitió dar origen al liderazgo por comportamientos (García, Pantoja y Duque, 2011).

Teniendo en cuenta que a partir de mitad del siglo xx toma gran importancia el liderazgo orientado hacia las personas y la forma en que se relacionan, desaprobando los métodos

imponentes y coercitivos, Rost (1991) afirma que el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (p.102).

Hersey y Blanchard (1993) afirman que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” (p.94).

Bennis y Nanus (2001), indican que el liderazgo es la fuerza implícita que tienen las organizaciones de éxito y que les permite construir una óptica acerca del pasado que vivieron y del futuro que desean, movilizándolos hacia el cambio, mediante el uso de un factor esencial como lo es la capacidad para influir.

Maxwell (2007) define el liderazgo como la capacidad que tienen las personas de conseguir seguidores. Un líder tiene total capacidad para influenciar a sus seguidores por medio de sus acciones, cuando es capaz de conciliar fácilmente, cuando tiene conocimientos teóricos y prácticos, cuando comparte sus conocimientos y cuando interactúa con su grupo.

El liderazgo es el proceso de influencia que existe entre líderes y seguidores que tiene como objetivo alcanzar las metas de la organización mediante la aceptación y apropiación de las variables sujetas a transformaciones y cambios (Lussier y Achua, 2016). Esta definición acoge importantes características de cada postulado nombrado anteriormente, por ello profundizaremos un poco sobre él.

Esta definición cuenta con cinco elementos claves que debe tener o desarrollar cada líder para ejercer sus funciones: influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio y líderes y seguidores. Para comprender de forma detallada los elementos claves del liderazgo Lussier y Achua (2016) define cada uno de la siguiente manera.

- **Influencia:** es la capacidad que tienen los líderes para transmitir sus ideas, alcanzando aceptación y motivación entre sus seguidores con el fin que las apoyen e implementen por medio del cambio.
- Los objetivos organizacionales son las metas de la organización y tanto líderes como seguidores deben trabajar juntos en la consecución de los mejores resultados.
- Las personas son las que llevan a cabo las acciones y obtienen resultados.
- Los cambios son prácticas diferentes que buscan mejorar los procesos, desarrollar nuevos productos y estándares de servicio.
- Líderes y seguidores, los líderes tienen la capacidad de influir sobre otros y los seguidores son aquellas personas que están dispuestas a recibir la influencia de un líder.

De acuerdo a las diferentes conceptualizaciones mencionadas anteriormente se evidencia que actualmente el liderazgo está constituido por factores tales como: Influencia sobre las personas, disposición al cambio, no uso de métodos coercitivos y valoración del ser, lo que nos lleva a incursionar en el siguiente tema, liderazgo transformacional, el cual acoge importantes características de las teorías clásicas pero también innovaba en la integración del concepto de valorar las personas en las organizaciones.

6.2. Liderazgo transformacional

En el presente apartado se abordará el surgimiento y conceptualización del liderazgo transformacional a partir de importantes referentes teóricos como lo son James M. Burns que para el año 1978 describió un nuevo modelo de liderazgo, donde identifico dos tipos de líderes, el

transaccional y el transformacional, y Bernard Bass que para el año 1995 desarrolla una nueva teoría (basada en los conceptos propuestos por Burns) que parte del postulado de que un líder transformacional se evalúa en términos de su influencia sobre los seguidores, y en la forma como incentiva al cambio y motiva a los mismos a partir de sus habilidades (García et al., 2011).

6.2.1 Surgimiento del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional surge como respuesta a la necesidad de un liderazgo que no solo se preocupe por los resultados sin importar la forma de conseguirlos, sino donde prevalece el valor de las personas y éstas son motivadas para cumplir los objetivos comunes (García et al., 2011).

Un primer acercamiento al concepto de liderazgo transformacional fue emitido por J.V. Downton:

El término liderazgo transformacional fue acuñado por primera vez por J.V. Downton en 1973 en su libro *Liderazgo Rebelde: Compromiso y carisma en un proceso revolucionario*, surgiendo como respuesta a las necesidades de las organizaciones modernas, pues ofrecía una nueva alternativa para el estudio del liderazgo y herramientas mucho más adecuadas para valorar el comportamiento real de las personas vinculadas a una organización. (García et al., 2011, p.98).

Posteriormente en el año 1978, James M Burns se convierte en el fundador del liderazgo transformacional, cuando intenta constituir una nueva escuela de liderazgo que permita evaluar los líderes pasados, actuales y futuros, por medio de herramientas intelectuales o prácticas. Los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus subordinados de tal forma que los llevan a

conseguir resultados excelentes y a la vez desarrollan sus habilidades y capacidades para alcanzar un crecimiento personal (Burns, 1978).

Más adelante en la década de los ochenta, Bernard Bass inicia sus investigaciones en diferentes ámbitos de la sociedad que le permitieron identificar los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y no liderazgo, por medio de la aplicación de un cuestionario multifactorial a entes empresariales, militares, educativos, de salud, entre otros (Chamorro, 2005).

En 1995 Bass desarrolla una nueva teoría que surge a partir de los conceptos planteados por Burns, en la cual plantea que un líder transformacional se mide en términos cualitativos que hacen referencia a la influencia sobre sus seguidores y la forma que plantea, transmite y motiva al cambio a través de su intelecto y su carisma (García et al., 2011). En 1996 Bass señala que un líder transformacional no se considera superior al líder transaccional. Al contrario, muestra una evolución del liderazgo a través de un modelo teórico que refleja un modo de relación entre los individuos que posee realidad social, pero que hasta ese entonces no tenía un correlato científico (peris, 1998).

6.2.2. Postulados.

Según el enfoque de Bass (como se citó en Plata, Pedraza y Ortiz, 2015) el líder transformacional es considerado como la persona que conduce e incentiva a cambios e innovaciones en sus seguidores, generando conciencia acerca de las metas y objetivos organizacionales, lo que permite desarrollar confianza y respeto hacia el líder.

Burns (como se citó en Velasco, 2013) indica que el liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual los individuos se relacionan entre si y experimentan una conexión que

les permite expandir los niveles de aceptación y motivación tanto a líderes como a seguidores, este proceso le permite alcanzar el máximo potencial a los seguidores.

Velasco (2013) refiere que el liderazgo transformacional es un nuevo enfoque de liderazgo, donde los líderes transformacionales son capaces de entender y adaptarse a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, son compatibles con el factor de cambio y poseen gran destreza para asumir situaciones de crisis lo que les permite tener una visión clara de los objetivos organizacionales y orientar a su equipo hacia la consecución de los mismos.

6.2.3. Teoría del liderazgo transformacional según Bass.

Como se ha mencionado anteriormente Bass (1985) invento un modelo de liderazgo transformacional y transaccional el cual realizo basado en las obras de Burns y que posteriormente desarrolló junto con Avolio (Bass y Avolio 1990) el cual está conformado por siete constructos.

A continuación, se muestra las divisiones y características del modelo.

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
	Dirección por excepción	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: <ul style="list-style-type: none"> • Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. • Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.

Transformacional	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/ comportamientos.

Tabla 1. Constructos de los modelos de liderazgo transaccional y transformacional Bass (como se citó en Palomo 2012)

De acuerdo a Bass y Avolio (como se citó en Rubiano, 2011) el modelo desarrollado por éstos es un modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership – FRL), en el cual

asumieron que el liderazgo transformacional es una extensión al liderazgo transaccional, por lo que los líderes pueden asumir un estilo de acuerdo a la situación en la que se encuentren, incluyendo el estilo laissez-faire.

Por otro lado, Bass y Avolio (1994) hablan acerca de los componentes básicos del liderazgo transformacional, los cuales están conformados por cuatro características primordiales que los diferencian de otras clases de liderazgo, estos componentes son: el carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional. Éstos componentes están representados por actos que están estrechamente relacionados, es decir, los líderes transformacionales alcanzan resultados cuando son carismáticos y una fuente de inspiración para sus seguidores, también cuando tratan de manera individual a sus seguidores con el fin de satisfacer sus necesidades y promueven el crecimiento intelectual de los mismos.

A continuación, se definirán los cuatro componentes del modelo de liderazgo transformacional según Peralta y Besio (2007):

- Carisma o influencia idealizada: Factor primordial para los líderes, ya que pueden alcanzar niveles de confianza en sus seguidores que les permite asumir una posición en momentos complicados resaltando la importancia y propósito del compromiso
- Motivación inspiradora: es la capacidad que posee el líder de proyectar un futuro desafiando a sus seguidores a alcanzar estándares altos utilizando un lenguaje entusiasta y optimista.
- Estimulación intelectual: se caracteriza por estimular la creatividad de los seguidores de modo que puedan aportar ideas para la toma de decisiones.

- Consideración individualizada: hace alusión a la forma en que el líder trata a los demás, valorando su condición de individuo, teniendo en cuenta sus necesidades, capacidades y aspiraciones, escuchándole y guiándole a través de consejos y enseñanzas.

para concluir con el presente apartado, se cuenta con una historia y desarrollo del liderazgo transformacional que nos permitirá contar con las herramientas necesarias para desarrollar la pregunta de cómo influye el liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo xxi. Este último tema lo desarrollaremos a continuación.

6.3. Líderes del siglo xxi

Para abarcar el tema de los líderes del siglo xxi, se desarrollará una secuencia que muestra algunos conceptos o enfoques del liderazgo del siglo xxi, resaltando los componentes y características propios de este tipo de liderazgo.

El líder del siglo xxi, es un líder orientado a conseguir los mejores estándares de rendimiento a través de la puesta en práctica de una serie de comportamientos que abarcan tanto los intereses organizacionales como los personales. Según Velasco (2013), el líder actual debe poseer y aplicar los siguientes componentes en el desarrollo de sus funciones para obtener un desempeño integral.



Figura 1. Componentes internos de relevancia de un líder organizacional para su desarrollo y desempeño integral.

Por otro lado, Antonorsi y Szilágyi (2000) hablan de la importancia de conocer el proceso de liderazgo, lo que permite identificar que hacen los líderes y con ello contar con la clave para desarrollarse como líder. El proceso de liderazgo consta de cinco etapas.

1. Definir la realidad: punto de partida claro, analizar el contexto y tener conocimiento de la realidad, asumiendo una posición crítica que le permita identificar el problema y plantear posibles soluciones.
2. Compartir las soluciones: tiene visión de futuro y la comparte con su equipo para guiar a sus seguidores hacia la consecución de las metas y proyectos de realización humana.

3. Armar el equipo: no hay líder sin equipo y no hay equipo sin líder.
4. Guiar al equipo: guía su equipo por el camino correspondiente, porque sabe cuál es el camino o porque tiene el valor de buscarlo.
5. Celebrar los logros: un líder celebra con su equipo cada meta alcanzada mostrándola como un triunfo, pero también reconoce los errores y aprende de ellos.

Teniendo en cuenta los componentes y el proceso de liderazgo que debe desarrollar un líder del siglo xxi, López (2017) refiere las habilidades de liderazgo del siglo xxi así:

1. El liderazgo es una relación y no la propiedad de un individuo. El papel que desempeña el líder, consiste en servir a los seguidores y en facultarlos para que ellos también se conviertan en líderes.
2. El liderazgo implica cambio. Los líderes y seguidores experimentan un cambio, que se origina dentro de ellos y después se manifiesta hacia la comunidad. El liderazgo requiere reflexión y análisis crítico para determinar si la visión del cambio que se persigue es incluyente, o si es excluyente, o va en contra de los derechos de algunos miembros de la comunidad.
3. El liderazgo puede ejercerlo cualquier persona, no solo quienes son designados como líderes. (p.81).

7. Desarrollo

7.1. Relación entre liderazgo transformacional y el perfil de los líderes del siglo xxi

De acuerdo a Feinberg, Ostroff y Burke (como se citó en Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013), actualmente las empresas deben contar con la disposición y herramientas suficientes para adaptarse al entorno competitivo global que cada vez es más exigente. Por ello adaptarse debe

formar parte de la estrategia de cualquier organización y en este proceso sobresale la necesidad de identificar el tipo de liderazgo más adecuado, teniendo en cuenta la gran importancia que recae sobre los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (como se citó en Cruz-Ortiz et al., 2013).

Por ello saber qué tipo de líder está a cargo es de vital importancia ya que según Chan y Drasgow; Meglino, Ravlin y Adkins (como se citó en Cruz-Ortiz et al., 2013), indica:

Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características del líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios. (p.15).

Adicionalmente para que las organizaciones se adapten a las transformaciones del siglo xxi requieren realizar cambios sobre sus políticas organizacionales, dirección de sus recursos humanos, gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional, Feinberg et al., (como se citó en Cruz-Ortiz et al., 2013). Se resalta el liderazgo transformacional ya que actúa como un elemento clave del contexto laboral y puede influir emocionalmente en las personas y equipos para que perciban el trabajo de forma más positiva según Christian, Garza y Slaughter (Como se citó en Cruz-Ortiz et al., 2013).

En consecuencia, “el liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como diádica compartida de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja” Avolio (como se citó en Cruz-ortiz et al., 2013, p.16-17).

Para concluir, se fortalece la relación que existe entre liderazgo transformacional y los líderes del siglo xxi, ya que la finalidad de las dos posturas está encaminada a la búsqueda de la excelencia y calidad organizacional mediante la capacidad de desarrollarse del líder para inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses (Cruz-Ortiz et al., 2013).

7.2. Aportes del liderazgo transformacional a la caracterización del perfil del líder del siglo xxi.

El liderazgo transformacional según Bass (1985), tiene la habilidad de estimular el subconsciente de los trabajadores, de tal forma que se comprometen a cumplir la misión de la organización posponiendo sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

Sin embargo, de acuerdo a la caracterización de los líderes actuales, Mendoza y Ortiz (2006), evidencian que los líderes pueden adquirir características de conducta que combinan diferentes elementos de los estilos de liderazgo planteados por Bass (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y no liderazgo). Por consiguiente, Bass y Avolio (como se citó en Rubiano, 2011) propusieron el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional con el fin de obtener un todo que permita la satisfacción total tanto de los individuos como del grupo y el esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos compartidos y la eficacia y la efectividad de la organización. En efecto los aportes del liderazgo transformacional a la caracterización de los líderes del siglo xxi según el modelo FRL está dado en dimensiones y elementos (Mendoza y Ortiz, 2006). En dimensiones las primeras tres hacen referencia a los estilos transaccional y no liderazgo, y los últimos 4 son los aportes del liderazgo transformacional.

Dimensiones:

- Administración pasiva por excepción: Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. Laissez faire.
- Administración activa por excepción: Pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su desempeño es moderado.
- Reconocimiento contingente: Establece objetivos claros y recompensas variadas. Estilo transaccional clásico.
- Consideración individual: incluye el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. Tiene escucha activa y comunicación fuerte.
- Estímulo intelectual: empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.
- Motivación e inspiración: Motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior. Crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.
- Influencia idealizada o carisma: son carismáticos y percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad.

Elementos:

- Carisma atributos
- Carisma conducta
- Inspiración motivacional
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada
- Tolerancia psicológica

7.3. Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los líderes del siglo xxi en las organizaciones.

Según Mendoza y Ortiz (2006) “la eficacia organizacional ha sido definida como: hacer algo que se sabe y hacerlo bien, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar” (p.126). Para Chiavenato (como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006) la eficacia organizacional es "el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social” (p.126).

Por una parte, la consecución de los objetivos organizacionales se presenta gracias a la influencia que tiene el liderazgo transformacional, ya que éste estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas. Esto es posible gracias a que los líderes transformacionales prestan adecuada atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento, también los estimula intelectualmente dándoles la oportunidad de asumir interrogantes, generar ideas para intentar cosas nuevas y pensar nuevas maneras de acontecimientos pasados, Sosik, Potosky, Jung (como se citó en Mendoza y Ortiz, 2006).

Por consiguiente, Howell y Costley (2001) afirman que:

El impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, produce con simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y del grupo. (p.130-131)

Por otro lado, Pettigrew (como se citó en Bedoya, 2015) indica que el impacto del liderazgo transformacional está dado por el conjunto de valores y normas que rigen el contexto organizacional y éstas a su vez hacen parte de su estructura y cultura, haciendo que se exalten ciertos comportamientos transformacionales dependiendo las características de la organización.

De acuerdo a las características de cada organización se destacan tres aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta en la puesta en práctica del liderazgo transformacional, Pettigrew (como se citó en Bedoya, 2015):

1. La efectividad buscada como meta: esta influencia por el impacto de la transformación y su tolerancia en un determinado contexto.
2. La extensión en cuanto al alcance en el tiempo, como en los niveles de transformación y de acuerdo al contexto se acciona el liderazgo transformacional.
3. El grado de equivalencia o igualdad que se presente entre la forma de conducta del liderazgo transformacional conveniente para el contexto y la actual forma de liderazgo que se está empleando.

En conclusión, el contexto de cada organización es la razón principal que se tiene en cuenta para la aplicación de los modelos de liderazgo y hacer un adecuado análisis del mismo permite predecir y explicar la efectividad transformadora de un contexto organizacional determinado (Bedoya, 2015).

8. Conclusiones

- El liderazgo es un concepto que existe desde épocas muy antiguas en las cuales, sin saber la definición de éste, se empleaban las figuras de superioridad o mandato dentro de las culturas, por ello, se puede inferir que el liderazgo es una habilidad que poseen las personas para guiar un grupo hacia la consecución de un fin.
- a través del paso del tiempo el concepto de liderazgo ha sido abarcado por diferentes investigadores y teóricos, los cuales han desarrollado postulados que detallan características peculiares de cierto tipos y modelos de liderazgo que han surgido.
- Uno de los tipos de liderazgo más significativos que fue introducido por Burns y desarrollado por Bass, es el liderazgo transformacional, el cual surge como respuesta a la necesidad de un liderazgo que no solo se preocupe por lo resultados sin importar la forma de conseguirlos, sino donde prevalece el valor de las personas y éstas son motivadas para cumplir los objetivos comunes.
- Actualmente los líderes han ido desarrollando importantes habilidades de liderazgo, que les han permitido mejorar los procesos para cumplir con los objetivos organizacionales, contando con el apoyo incondicional de sus equipos de trabajo, gracias a la motivación y carisma que brindan a sus colaboradores.

9. Referencias

- Antonorski, M., y Szilágyi, A. (2000). *Liderazgo: concepto, proceso y maestría personal*. Guatemala: Incep
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Usa: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a) *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. Journal of European Industrial Training, 14, 21-27.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In W. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and Development* (Vol. 4). Greenwich, CT:JAI Press
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001): *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Paidós.
- Bedoya, A. (2015). *Del liderazgo transformacional al liderazgo prosocial: evidencias obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias catalanas* (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Usa: Harper & Row.
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa; Martinez, Isabel M. *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Universidad & Empresa, [S.l.], v. 15, n. 25, p. 13-32, dic. 2013. ISSN 2145-4558. Disponible en: <>. Fecha de acceso: 06 sep. 2018

García, M., Pantoja, M., y Duque, L. (2011). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo*. Teuken Bidikay, (2), 93-111. Recuperado de revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117/932

Hersey, P. y Blanchard, K.B. (1993). *Management of organization behavior utilizing human resources*. Englewood Cliffs, United States of America: Prentice-Hall.

Howell, J. P. y Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective Leadership*. Recuperado de: <http://som.binghamton.edu/faculty/index>.

López, M. (2017). *Liderazgo estudiantil en la universidad Santo Tomas de Bucaramanga. Propuesta Pedagógica* (tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.

Maxwell, J. C. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=xw2JKrcIU9IC&pg=PA1&dq=definicion+de+liderazgo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjm7Ybm85jdAhUQq1kKHUI9BBEQ6AEIXjAJ#v=onepage&q=definicion%20de%20liderazgo&f=false>

Mendoza Torres, Martha Ruth, Ortiz Riaga, Carolina, *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión [en línea] 2006, XIV (junio) : [Fecha de consulta: 9 de septiembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>> ISSN 0121-6805

N., R., F., C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6a. ed.)

Cengage. Página Cover5. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

N., R., F., C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (6a. ed.)

Cengage. Página Cover6. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Palomo, M.T. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España:

ESIC Editorial.

Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las*

organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58. Retrieved from

<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/218361859?accountid=30799>

Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*

(tesis doctoral). Castellon, España.

Plata, M., Pedraza, A., y Ortiz, N. (2015). *El liderazgo transformacional de los gerentes del*

área metropolitana de Bucaramanga, una relación con el desempeño financiero. *Revista*

civilizar, 20(1), 89-103. Recuperado de

[file:///C:/Users/leidy/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Temp State/Downloads/247-Texto%20del%20artículo-907-2-10-20150908%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/leidy/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/Temp State/Downloads/247-Texto%20del%20artículo-907-2-10-20150908%20(1).pdf)

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de

<http://dle.rae.es/?w=liderazgo>

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, United States of

America: Praeger

Rubiano, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/876075770?accountid=30799>

Sánchez, C. S., Gil, F. P., & Abad, C. J. (1983). *Diccionario de las ciencias de la educación*. México: Nuevas Técnicas Educativas.

Velasco, J. (2013). *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo xxi en un contexto organizacional* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.