

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CÓMO APLICARLO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA

Ensayo

PRESENTADO POR:

ADRIANA CABRERA RODRÍGUEZ

D0105360

TUTOR

HERNÁN GUILLERMO SALAZAR MORALES



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C. JUNIO 2018

Tabla de Contenido

	Pagina
Portada	1
Tabla de Contenido	2
Introducción.....	3
Liderazgo Transformacional.....	4
Cualidades de un Líder.....	5
Teoría de Liderazgo.....	6
Estilo de Liderazgo.....	8
Propuesta de cómo aplicar el liderazgo transformacional en una entidad pública.....	13
Conclusiones.....	17
Contenido Bibliográficas.....	18
Referencia Bibliográficas.....	19

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinámica y por su competitividad; en este sentido, las organizaciones desempeñan un rol significativo, lo que implica que sus líderes deben estar atentos en lo que se refiere al comportamiento organizacional de las empresas.

En todo momento, las organizaciones necesitan transformarse de manera rápida para adaptarse a los constantes y acelerados cambios que caracterizan a nuestra sociedad.

Para obtener esa garantía de crecimiento, desarrollo, y enfrentar los desafíos para alcanzar el éxito y la meta de los objetivos adquiridos, las organizaciones deben anticiparse a los cambios de acuerdo a los estudios realizados de las necesidades y comportamiento de las demandas, para lograr una transformación eficaz y oportuna.

Si hablamos del proceso de transición, los líderes juegan un papel primordial de las decisiones acertadas y oportunas que tomen; tendrán lugar al cambio y las estrategias que utilicen en la organización de tareas a desarrollar dependerán los resultados del mismo.

En los estilos de liderazgo, nace un nuevo modelo, el liderazgo transformacional, que se caracteriza por ser una herramienta holística; es decir, con un enfoque de carácter integral en todas las aristas de la organización. Este tipo de liderazgo, cada vez más valorado y demandado en el mundo empresarial, busca encontrar cambios permanentes que garanticen su transformación y adecuación significativa con la participación de su equipo de profesionales y colaboradores que trabajen en ella.

El liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores, logrando así resultados importantes para la empresa; es decir; el liderazgo transformacional motiva a los colaboradores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos, transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez; y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización, contribuyendo en la aplicación de la misma en cada área con una buena comunicación.

Este tipo de liderazgo tiene el poder de cambiar probables problemas que se susciten relacionados con el clima laboral en las organizaciones ya que éste influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, deben preocuparse por mantener un clima laboral saludable que permita el desarrollo eficiente de los colaboradores y de la empresa.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo y Gerencia son términos que han estado enmarcados en diversos enfoques, donde la esencia es atribuida a una gestión efectiva por lo que se infiere que el liderazgo gerencial es el resultado de la epistemología de la gerencia y de las experiencias que cada persona tiene como profesional. El liderazgo gerencial se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y a transformar las creencias y actitudes de los seguidores, pues influye en la cultura de la misma (RODRÍGUEZ MENDOZA, 2014, p. 4)

Los temas del liderazgo se siguen estudiando en relación con el área organizacional, generando diversas teorías y planteamientos al respecto. Así mismo, se ha vinculado este concepto de liderazgo con el de gerencia, asumida esta última como la encargada de incrementar la productividad, el mantenimiento y el crecimiento de las organizaciones, no obstante, esta idea ha ido cambiando progresivamente por la concepción de que el líder es el principal motor dinamizador de la organización.

Se dice que tanto el liderazgo como el comportamiento son conductas aprendidas, sin embargo, se considera que existen características y cualidades específicas que identifican a un líder, en tal sentido un estudio realizado por Stogdill R, (1948) demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo; al respecto concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

Para entender el concepto de liderazgo transformacional se hace preciso entender quién es un líder, cual es la importancia del liderazgo, las cualidades de un líder, y las teorías y estilos de liderazgo.

Richard L. Daft. Especialista en el estudio sobre liderazgo, define este como:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (RODRÍGUEZ MENDOZA, 2014)

y ejemplifica los atributos que debe tener un líder.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que esta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a

su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La importancia del liderazgo podría radicar en:

1. La capacidad de un líder para guiar y dirigir. El líder debe estar preparado tanto técnica como humanamente para poder conducir las aptitudes y actitudes de sus inmediatos colaboradores orientándolos hacia las metas de la organización.
2. Una organización puede tener una planeación, control y procedimiento adecuados, y sin embargo, no sobrevivir por la falta de un líder apropiado. La importancia de este aspecto es que una empresa, además de tener diseñado, debe contar con un líder capaz de canalizar las ideas de su equipo de trabajo, valorando su participación.

Cualquier organización que no cuente con un buen plan o estrategia de organización no va a llegar a fines específicos, para bien tanto de la empresa como de beneficio personal.

3. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Las empresas no van a tener buenos organizadores que se desenvuelvan como se requiere, pero gracias a su buena dinámica pueden llegar muy lejos.

Cualidades de un Líder

Según Richard L. Daft, como especialista en el estudio de la teoría y el liderazgo de la organización, se define como liderazgo a la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, para llegar a cambios y resultados reales, de acuerdo a las características a tener en cuenta:



Figura 2. Diseño propio –fuente características para ser un líder

En este tipo de liderazgo Transformacional suele delegar el poder, lleva a desarrollar autoconfianza y ciertas habilidades, llevando a tomar decisiones y eliminar controles innecesarios para proporcionar información directa a los colaboradores.

□ Teoría del Liderazgo

A continuación, se hace una breve descripción de las principales teorías acerca del liderazgo.

1. Teoría de los Rasgos (Ralph Stodgill y Edwin Ghiselli):

La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. “Los líderes nacen, no se hacen”.

Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica la diferencia individual, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión. Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles de energía y 10 Tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten darles pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos.

2. Teorías basadas en el Comportamiento

(Teoría de la Personalidad), (Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Rensis Likert, McGregor)

Personalidad 'X':

- 1. Las personas son perezosas e indolentes.
- 2. Las personas rehúyen al trabajo.
- 3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
- 4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
- 5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

Personalidad 'Y':

- 1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
- 2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- 3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- 4. Las personas se pueden automotivar y autodirigir.
- 5. Las personas son creativas y competentes.

Se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre estos y el liderazgo efectivo. Mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca se encuentre de un tipo u otro de personalidad, se le asigna perfil de líder o de seguidor.

3. Teoría de los Roles (Henry Mintzberg):

- Para ser considerados efectivos los líderes se deben conducir de una forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones.
- Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.
- En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos.

Según vemos clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio afectivo. Podemos considerar que esta teoría encuadra dentro del enfoque conductual.

4. Teorías Situacionales o de Contingencias (Hersey; Blanchard; Tannenbaun y Schmith; Fiedler; Evans y House; Kerr y Jermier; Vroom y Yetton; Fiedler & García; Wofford):

Centradas en el ambiente externo de la empresa. Estos factores externos podemos dividirlos, según (Hall, 1973), en condiciones generales e influencias específicas.

1 Variables generales (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de Estado.

2 La competencia directa, otros modelos de organización, las personas, sobre todo las que desempeñan puestos clave, entre otros.

Considera que el liderazgo óptimo o de éxito depende de las relaciones establecidas entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder. Basa su contenido en la asignación de diferentes patrones de conducta a distintas situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones.

5. Teorías emergentes (Robert House; Warren Bennis; Conger y Kanungo; Burns; Bennis y Nanus; Tickhy y Devanna; Bass y Avolio):

- Teoría de los atributos o cualitativas: el juicio y las actitudes de los líderes, en cada situación específica, se basan en la calidad del comportamiento de sus seguidores.

- Liderazgo carismático: se presume que nacen con ciertos rasgos que los definen. Son poseedores de una serie de características que los identifica claramente.

- Teoría transaccional: se basa en la transacción (yo te doy para que tú trabajes para mí), propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos.

- Teoría transformacional: considera que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño excepcional. Conceptualiza la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales.

□ **Estilos de Liderazgos**

A continuación, se exponen algunos conceptos sobre estilos de liderazgo, sin embargo, al referirse a estos, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, entonces es democrático, seguidamente se describen cinco, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y a las personas.

1- Estilo directivo: es aquel en donde el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar en detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que él ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno del estilo directivo está la de que este significa uso respectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

2- Estilo participativo: cuando los líderes solicitan a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para aquellos que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

3- Estilo Delegativo: conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión.

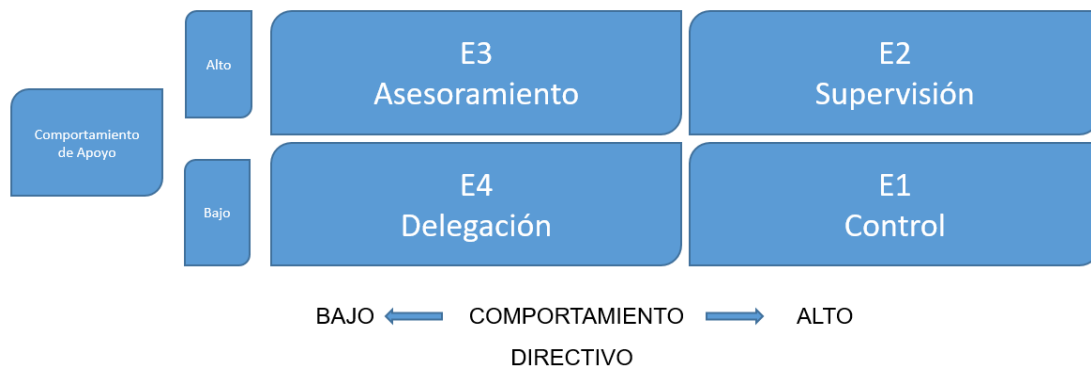
4- Estilo transformacional: “transforma” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual –tanto personal como profesional– y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

5- Estilo transaccional: utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente. El líder que confía solamente en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, lo único que consigue es el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.

□ **Liderazgo Situacional**

Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Figura tomada de: LIDERAZGO SITUACIONAL (Modelo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard)



Diseño Propio

- Estilo control.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.
- Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:
 - Nivel de desarrollo 1:** el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un nivel elevado de motivación, pero el de competencia es bajo y no poseen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.
 - Nivel de desarrollo 2:** el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

□ Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

□ Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento producto del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y sentido de pertenencia al grupo.

Por tanto, teniendo en cuenta los planteamientos anteriores y para efectos del presente ensayo la autora hará referencia al liderazgo gerencial transformacional desde el punto de vista del desarrollo personal, las calidades humanas, la sensibilidad social y las competencias, toda vez que el líder debe tener la capacidad para reconocer las equivocaciones, resolver conflictos, manejar situaciones complejas y trabajar en situaciones difíciles que requieran una visión diferente; es decir, con una característica fundamental como lo es la tolerancia psicológica; el líder es una persona con carisma en su gestión, que aprovecha las oportunidades para entusiasmar y transmitir confianza y respeto.

Ahora bien, respetando el concepto de tantos y variados autores que han escrito sobre liderazgo, es preciso decir que un verdadero líder desarrolla unas competencias que lo hacen sobresalir frente a los demás, por su facilidad de comunicarse, por ser un visionario que va más allá de lo que los demás pueden percibir, porque es un motivador nato con alto espíritu emprendedor, entusiasta ético, creativo, innovador, conocedor del entorno, las necesidades y las motivaciones de sus seguidores y de la organización en la cual desarrolla su potencial, a través de relaciones armoniosas en su equipo de trabajo, respeto, solidaridad, y trabajo colaborativo, permitiendo niveles de satisfacción personal bastante altos, lo que proporciona empoderamiento, responsabilidad y compromiso de sus seguidores.

Unido a estas competencias también puede transmitir confianza a sus colaboradores y seguidores, por lo que proyecta, como ser humano, seguridad en sus decisiones, convicción de sus puntos de vista, conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas, y un pensamiento estratégico que le permite reconocer las calidades y fortalezas de los demás.

Un líder no es una persona extraordinaria, simplemente, exhibe y desarrolla competencias que complementan y son coherentes con lo que proyecta a la hora de emprender una misión o sacar adelante un proyecto o defender una posición, situación donde puede demostrar firmeza, madurez, convicción de sus principios,

inteligencia emocional, dominio propio, lo cual le permite analizar claramente a los demás e intuir sus intenciones; esto le concede la facultad de calibrar el clima en una negociación y le proporciona facilidad para obtener acuerdos que favorecen sus objetivos y los de aquellos a quienes representa.

Se podría decir que la mayoría de los líderes se forman según las circunstancias que se presentan, pero muchos de los que aparecen en momentos de necesidad común, han nacido con ciertas características y habilidades que pudieran haber estado latentes y que un hecho concreto de presión social, de reto personal o tal vez de coyuntura social, pudo sacar a flote a una persona ordinaria y convertirla en un ser extraordinario capaz de lograr cambios fundamentales e importantes para una nación, una región, una comunidad o una organización, entre otros.

Por lo anterior, no es posible aseverar que el líder nace, tampoco es prudente afirmar que se hace, pues podría ser una combinación de situaciones, así como de genes, lo que podría proyectar a una persona como líder en un momento determinado; es el caso de Mahatma Gandhi –un abogado, pensador y político hindú– quien en su juventud era solo un estudiante de derecho sin mayores pretensiones de sobresalir, pero que al ver la situación por la que atravesaba su país, tomó la determinación de participar activamente en las reuniones desarrollando un estilo particular de liderazgo, el de la no violencia y sin arengas. Él fue llamado “el gorrioncillo” por su voz casi imperceptible, pero audible en toda una nación que lo siguió por su particular manera de incrementar la resistencia al país que discriminaba a sus coterráneos, fue así como el Mahatma Gandhi propuso un arma contundente y revolucionaria en contra de Inglaterra como fue el huso para hilar sus propios vestidos y no adquirir los costosos paños que debían ser comprados a los ingleses, y así, tras años de resistencia, la India logró la independencia oficial en 1947.

Ahora bien, el líder no necesariamente tiene mando, muchas veces podemos identificarlo en un equipo de trabajo, desarrollando labores como subalterno, una persona común y corriente que sobresale por una serie de características y competencias, habilidades y conductas que logran el reconocimiento de otros que pueden ser sus pares y muchas veces es identificado por sus superiores a raíz de su marcada influencia sobre los demás y su pensamiento sistémico y asertivo a la hora de leer o interpretar la organización para la cual trabaja o la comunidad donde se desenvuelve cotidianamente.

Como podemos intuir, un líder no es aquel que tiene autoridad y poder sino reconocimiento y respeto de sus seguidores o su equipo de trabajo.

- **Propuesta de cómo aplicar el liderazgo transformacional en una entidad pública:**
 1. Ganar el compromiso del Director del área: una vez realizada la propuesta.

Este trabajo presenta un desempeño socio-psicológico de mejoramiento en la figura del funcionario y/o contratistas como Líder Transformacional, propuesta que se hace para el área aplicándose semanalmente en las diferentes áreas de la entidad. La revisión de diversas fuentes sobre liderazgo con respecto a los conceptos de rol, interacción y motivación, así como el enfoque transformacional nos permite la construcción del modelo, para en la actualidad se requiere funcionarios líderes focalizados.

Esta dinámica lleva a que el funcionario – líder con liderazgo que se encuentre en una continua dinamiza de innovación, creatividad y dirección en ciclos, buscando respuestas eficientes en el trabajo en equipo; comunicación, motivación en estos difíciles tiempos de incertidumbre en los diferentes ámbitos laborales; el cual es momento de rescatar todos los factores que estén en sus manos para aplicar y lograr la calidad.

2. Revisar los esfuerzos realizados en temas de Liderazgo.

Cuando uno está en medio de un proceso dinámico en cada líder que interactúa con los seguidores en semejanza, participando en la creación de un camino que genere cambios, la persona como tal que acepta la responsabilidad para definir y actuar las metas a cumplir.

3. Evaluar el ambiente interno a fin de asegurar el mayor compromiso posible.

La preocupación por el cambio interno nos sitúa en el liderazgo transformacional y es por ello que los enfoques nos dan cuenta de que el liderazgo:

- Emite una visión
- Aclara funciones y tareas organizacionales
- Inspira a sus seguidores
- Identificar líderes para cumplir objetivos
- Aplica la capacidad de motivar
- Conformar la Estructura Organizacional
- Crear un ambiente favorable para el cambio organizacional

4. Determinar las brechas entre los esfuerzos realizados en "Liderazgo" punto 2 y la evaluación del ambiente interno punto 3.

La brecha que se puede presentar sería el poco compromiso y participación en la generación de nuevos cambios en los ambientes internos de las áreas en los diferentes enfoques de liderazgo.

5. Diagnosticar las diferencias en Proceso Analítico.

Reconocer como el proceso analítico que nos permita identificar la situación real en los diferentes grupos misionales y/o funcionales de la entidad, con el fin de corregir la comunicación interna y externa en todos sus niveles.

Para ello debemos tener en cuenta algunos requisitos básicos como son:

- Identificar intensión de cambio
- Obtener información internas y externas
- Proporcionar información a las personas
- Retroalimentación de los resultados del diagnostico
- Cumplimiento de los acuerdos.

6. Contenido en la Presentación de propuesta justificada

6.1 Conocer el contexto de la entidad, contarlo

El pensar en la ciudad como un espacio en constante evolución y diversidad, cuya construcción depende no solo del accionar de sus instituciones sino sobre todo del accionar de sus habitantes, ha generado un cambio de paradigma en la forma de abordar la gestión social en la entidad, ampliando sus objetivos y asumiendo un actuar integral que promueva y motive el compromiso con las comunidades, que les permita potenciar los factores positivos de los proyectos y orientar el desarrollo de las comunidades hacia el mejoramiento de la calidad de vida.

Es por esto que veo la importancia y la necesidad de aplicar el proyecto de Líder Transformacional, por los constante cambios para motivar interna y externa a los funcionarios y ellos hacia las comunidades.

6.2 Seleccionar un grupo piloto para el asunto de Liderazgo Transformacional.

Es necesario mencionar que:

Las cualidades en el campo y de la toma de decisiones, son importantes para el líder, deberá disponer de sólidas capacidades en el desarrollo de la conducción de un grupo de trabajo.

Gran parte de su tarea ha de tener contenidos de trabajo de liderazgo de grupos. Su eficiencia en ese papel definirá en alta medida los resultados finales de su actividad. Aún con adecuadas capacidades en materia de creación y transferencia de conocimiento administrativo y con buenas potencialidades para la decisión, si estas facultades no van acompañadas de las condiciones necesarias para la dirección de recursos humanos, tendrá serias dificultades para alcanzar las metas que deba cumplir en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.

Se hace referencia a lo siguiente:

Servidores	Funcionario	Empleado
Jerarquia	Mayor	Menor
Responsabilidad	Decision	Ejecucion
Posesion del cargo	Formal	Informal

Diseño Propio

6.3 Establecer toda la logística.(tiempo total y horarios, lugar, equipos, libretas y esferos, tablero, vídeo beam, estación de café y aromática, etc)

Para el desarrollo de esta actividad de se recomienda:

Que las Sesiones se realicen semanalmente con la disposición de:

- Tiempo de 4 horas
- Lugar de trabajo – auditorio
- Equipo para desarrollar la actividad de liderazgo transformacional
- Brochut indicando el paso a paso de la actividad
- Agenda – esfero
- Refrigerio

6.4 Identificar fuentes de poder y resistencia.

La fuentes de poder y resistencia se consideraría con conocimiento e inquietudes a mejorar, participando y aportando al cambio de trabajo en equipo con un lenguaje claro.

6.5 Diseñar estrategias para el cambio.

Como estrategias, considero que dentro del equipo de trabajo, que cada uno realice las inquietudes y posibles mejoras por escrito para así conocer y evaluar cuales son las debilidades que podemos darle un cambio para que se vuelvan fortalezas.

6.6 Medir resultados, con evidencias.

Las evidencias es el resultado que obtenemos cuando se aclara las actuaciones mediante un plan de desarrollo.

6.7 Hacer seguimiento un mes después del curso, y realizar los ajustes del caso.

Una vez realizado el seguimiento, se procederá a evaluar los resultados de acuerdo a los aplicativos considerados para el posible cambio, así las mejoras resaltaran en los logros de los objetivos y cumplimiento de las metas de la empresa.

6.8 Llevar a cabo refuerzos positivos.

Como refuerzos positivos, se debe considerar como la aplicación constante de auditoria

7. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES				
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
" COMO APLICARLO EN UNA ENTIDAD PUBLICA "				
ACTIVIDAD /SEMANAL	SEPTIEMBRE			
	1	2	3	4
FORMACION EQUIPO DE TRABAJO				
LLUVIA DE IDEAS				
ELABORACION DE PREGUNTAS				
CUADRO DE VALORACION				
ELECCION DE LAS PREGUNTAS				
RUTA DE INVESTIGACION				
EXPOSICION DEL PROYECTO				

Diseño Propio

CONCLUSIONES

Se puede decir que las empresas necesitan menos jefes y más líderes gerenciando y marcando el posicionamiento y crecimiento de las organizaciones, hombres visionarios que quieran ir tras la estrella que añoran, que anhelan el equilibrio entre el posicionamiento de la organización, la preservación del medio ambiente y el avance personal de sus colaboradores, en resumen, que puedan mantener la equidad y el desarrollo social en su comunidad, líderes que se enfoquen en el desarrollo humano, mentores que ayuden a desarrollar las habilidades de los demás, que puedan percibir las oportunidades para dirigir, que reconozcan su propio liderazgo y no teman enfrentar los retos que se les presenten.

Líderes que sean verdaderos agentes de cambios positivos para la transformación de un mundo más justo y propendan por achicar las brechas de la desigualdad social, desarrollando calidad humana y empoderamiento del recurso más preciado en una organización, el ser humano.

Por lo anterior me identifico plenamente con una reflexión de Miguel Ángel Cornejo en la cual trata de explicar el retraso económico de su país México, así: "...es evidente que las grandes naciones como Japón, fincaron todo su futuro en el único recurso que tenían en abundancia, su gente, en contraste con nosotros que basamos nuestro desarrollo en la explotación de los recursos naturales. Los resultados se pueden apreciar a simple vista: alto progreso japonés y rezago dramático de nuestra nación".

Hugo Landolfi. "El verdadero líder dirige con su ejemplo y vive su misión; compromete a la gente con una visión y sabe inspirar, y para que la visión se convierta en realidad toma las decisiones correctas".

John C. Maxwell. "El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra, consecuentemente, tener un rendimiento superior".

Idalberto Chiavenato. "La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

John Kotter. "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe, voluntariamente, en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Peter Senge. "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. El liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de

la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que realmente el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

Stodgdill. “El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

Gibb. “El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros”.

“Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otras hacia el objetivo del grupo”.

Hempfill. “Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo”.

Cattell. “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.

Fiedler. “El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.

Stoner. “Proceso de dirigir e influenciar en las actividades en relación con las funciones de los miembros de un grupo”.

De acuerdo con lo anterior, algunos especialistas del tema refieren que liderazgo también implica “la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos”.

Palabra Clave “Liderazgo Transformacional”

CONTENIDO BIBLIOGRÁFICAS

DAVIS (2003). *Liderazgo y Empresa*. México. Tercera Edición. Editorial Trines.

DAFT, R. (2006) *La Experiencia del Liderazgo*. Tercera Edición. La Experiencia del Liderazgo.

Doctoresgerenciales.blogspot.com/20011/12/ *Tesis Gerencial y Transformación Estratégica*.

CHIAVENAUTO, I. (1993) *Liderazgo y Empresa. Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración*. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill.

GIBSON (2003). *Liderazgo Empresarial*. Barcelona. Primera Edición.

HERRERA, M. (2000). *Estilos de Liderazgo*.

LANDOLFI, H. (2010) "La Esencia del Liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del Liderazgo". Buenos Aires. Editorial Dunken.

ROA, W. (S/F) *Definición de Liderazgo*. Conocimiento.web.net. Recuperado el 25 de Marzo de 2008 de <http://www.conocimientosweb.net>

VALDA, J. (2009). *Liderando el Cambio y la Transformación Organizacional*. IPADE Business.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

RODRÍGUEZ MENDOZA, L. (2014). *"LIDERAZGO GERENCIAL TRANSFORMACIONAL"*. Bogotá.

Obtenido de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12500/TRABAJO%20DE%20GRADO%20LIDERAZGO.pdf;jsessionid=2EE2D105224AAE41C0C9AB721BBD6500?sequence](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12500/TRABAJO%20DE%20GRADO%20LIDERAZGO.pdf;jsessionid=2EE2D105224AAE41C0C9AB721BBD6500?sequence=1)

=1