
El liderazgo en las organizaciones, un recorrido rápido desde su conceptualización hasta su forma de medición

Leadership and organizations: a quick tour from its conceptualization to measurement form

Recibido el 15 de Febrero de 2015, aceptado el 30 de Mayo de 2015

No. de clasificación JEL: J24; M12; M14

Tirso Javier Hernández Gracia

Universidad Autónoma
del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias
Económico
Administrativas
thernan@uaeh.edu.mx

María del Rosario García Velázquez

Universidad Autónoma
de Tlaxcala
rosy_gabe@yahoo.com.mx

Alejandra Corichi García

Universidad Autónoma
del Estado de Hidalgo
corichi_ale@yahoo.com.mx

Enrique Martínez Muñoz

Universidad Autónoma
de Tlaxcala
enriquemarvar@yahoo.com.mx

Edgar Martínez Torres

Universidad Autónoma
de Tlaxcala
edgaral10@hotmail.com

Resumen

Este artículo, contiene aproximación teórica respecto estilos de dirección y liderazgo; mismo que forma parte de proyecto de mayor amplitud, cuya segunda parte se integrará con los resultados que deriven de la investigación de campo, relacionada con la medición de liderazgo en una organización específica.

De tal forma que en esta entrega se parte de las definiciones de liderazgo, sin olvidar los antecedentes y orígenes de este importante tema dentro de la Ciencia Administrativa; desarrollando recuento teórico de su evolución y la clasificación de los diferentes estilos de liderazgo, en donde destaca el liderazgo transformacional, el transaccional y el *laissez faire* o no liderazgo; hasta arribar a los modelos actuales de medición del liderazgo, los que paulatinamente adquieren relevancia en las organizaciones ante la necesidad de las mismas de desarrollar programas efectivos de liderazgo que incrementen la eficacia en las acciones que emprenden y en la consecución de sus objetivos. Con estudios como el presente se busca destacar la importancia del análisis del fenómeno que entraña el liderazgo, pues conforme las sociedades evolucionan, las formas de pensamiento y prácticas administrativas, también deben adaptarse.

Palabras clave: liderazgo, organizaciones, modelos de medición del liderazgo

Abstract

This article contains the theoretical approach regarding management and leadership styles; same part of project of greater scope, whose second part will be integrated with the results derived from field research, related to the measurement of leadership in a specific organization.

So in this release are based on the definitions of leadership, without forgetting the history and origins of this important issue with in administrative science; developing theoretical account of their evolution and classification of the different styles of leadership, where emphasizes transformational leadership, the transactional and the laissez faire or not leadership; until arriving at the current measurement of leadership models, which gradually acquire relevance organizations in response to the need of developing effective leadership programs that increase efficiency in the actions undertaken and the achievement of its objectives. Studies as the present seeks to highlight the importance of the analysis of the phenomenon that involves the leadership, because as societies evolve, forms of thought and administrative practices,

Keywords: leadership, organizations, and measurement leadership models

1. Introducción

Este trabajo contiene un breve recorrido histórico dividido en nueve etapas, respecto a las teorías más importantes que se desarrollaron a partir del estudio del liderazgo científico, terminando con las teorías del liderazgo transformacional.

El liderazgo es un aspecto relevante dentro de la Administración, ya que uno de los requisitos indispensables para ser un buen administrador es poseer la capacidad de poder dirigir a otros con efectividad. Los administradores deben utilizar todos aquellos elementos que estén a su alcance con el propósito de poder combinar los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos deseados por el grupo y que indudablemente deberán estar alineados con los de la organización.

La clave para lograr esto, es el desempeño de una clara función administrativa y la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los subordinados.

Los directivos podrán obtener buenos resultados al llevar a cabo sus funciones de planeación, organización, integración y control, no obstante, siempre serán inferiores éstos en comparación con los que podrían llegar a

conseguir si incorporaran en sus operaciones un ingrediente extra de liderazgo efectivo.

La esencia del liderazgo es el deseo de las personas que tienden a seguir a quienes consideran como un medio para lograr sus propios deseos y necesidades, por lo que destaca la existencia de diversos componentes que están íntimamente ligados con el liderazgo, como: motivación, control, autoridad, poder, entre otros.

Para desarrollar lo aquí planteado, en seguida a esta introducción, se describen algunas importantes definiciones de liderazgo, sin dejar a un lado sus antecedentes y orígenes, así como la evolución desde el punto de vista teórico del mismo. Posteriormente se enfatizan las características de los principales tipos y estilos de liderazgo hasta arribar a los modelos contemporáneos de medición; como se ha expresado, este documento deberá acompañarse de una segunda entrega que socialice los resultados de la parte empírica de estudio sobre liderazgo aplicado en una organización concreta.

2. Algunas definiciones sobre liderazgo

Actualmente existen tantas definiciones de liderazgo como número de personas han intentado definir el concepto, pero casi todas ellas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo no nace se hace (Kumar y Jain, 2013), ya que involucra un proceso de influencia, es decir un líder es aquel que tiene seguidores.

En la Tabla 1 se muestran aproximaciones conceptuales que sobre liderazgo han expresado al menos seis autores reconocidos, adicional a cada uno de los concepto se destacan las palabras clave contenidas en los mismos; partiendo de la idea de que el líder dirige por medio de la persuasión, pues reconoce que a través de ella puede elevar su autoeficacia (Banks, 2012) y porque sabe darle a su personal una causa noble, capaz de motivar a los subordinados para luchar por ella.

Es decir, la interacción entre líder y dirigidos supone así una especie de intercambio psicológico y económico:

- a) en cuanto a la parte económica, por lo general se trata de un salario;
- b) por el lado psicológico, es un poco más complejo y variado; puede incluir la seguridad o el placer de tener una relación gratificante con los compañeros de trabajo o la sensación de sentirse satisfecho cuando el grupo llega a una de las metas fijadas.

Tabla 1: Conceptos de Liderazgo

Autor	Concepto de Liderazgo	Palabras clave
Idalberto Chiavenato (2013).	Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.	Intento de Influencia
Harold Koontz (2012).	Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.	Arte de Influir
Stephen P. Robbins (2014).	Es la capacidad que tienen los líderes de influir en otros y que poseen autoridad gerencial.	Capacidad de Influir
Don Hellriegel (2009).	Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.	Acto de Influir
Arlen Etling (1998).	Es un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos.	Arte y Ciencia que ayuda a decidir.
Robert G. Murdick (1988).	Se ocupa de las relaciones interpersonales entre un gerente y sus subordinados, logrando este influir en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos fijados.	Relaciones interpersonales e influir en la gente.

Fuente: Elaboración propia

Un concepto de liderazgo ligeramente distinto es el que proponen Katz y Kahn, en función de cómo se aplica en las empresas formalmente organizadas, que lo identifican como el incremento e influencia, por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización (IMSS, 1990).

Para incrementar el esfuerzo hacia la capacidad total, el administrador debe inducir una respuesta por parte de los subalternos eficientes a través del ejercicio del liderazgo, y utiliza para ello gran número de medios, todos sólidamente basados en las necesidades de tales subalternos.

Bajo este concepto, es común que se asocie o haga equivalente el liderazgo al grado diferencial de influencia que se ejerce (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010). En este sentido, es importante establecer que a medida que el directivo o administrador logre incrementar su dosis de influencia sobre su personal, en donde las actividades se realicen por convicción más que por obligación,

estará en el camino correcto para convertirse en un auténtico líder de excelencia y sus subordinados en auténticos seguidores.

Todo esto permite tomar conciencia de la gran responsabilidad que los líderes, como los directivos de recursos humanos de empresas u organizaciones públicas o privadas, tienen cuando se empeñan en lograr la excelencia.

El modelo del líder que desea llegar a la excelencia es aquel que quiere vivir optimizándola permanentemente. El liderazgo de excelencia es el que marca el logro de objetivos de una organización, asimismo es considerado como una manera concreta de realizar "una parte" del quehacer directivo, es decir, la parte que se ocupa de "mover" la organización, los estudios realizados a través del tiempo, han ayudado a desarrollar varios enfoques de liderazgo y con ellos diversos estilos de dirigir.

2. Antecedentes y orígenes del liderazgo

Se tiene registrado que los orígenes del liderazgo se basaban en la fuerza que un individuo poseía sobre el resto de las personas del grupo que pertenecía, quienes al verse imposibilitadas físicamente para contrarrestar el poder del más fuerte, terminaron por ser sometidos a la voluntad y el criterio del líder.

No obstante, existen antecedentes como en el antiguo Egipto, donde a los reyes (faraones) se les preparaba para asumir el liderazgo con mucha anticipación, tomando una variedad de conocimientos, producto del análisis y estudio que se realizaba con el afán de que su soberano realizara el mejor desempeño de su encargo. Quizás, es por ello que los egipcios tienden a ser individualistas, ya que creen en el individuo más que el trabajo en grupo (Metwally, 2014).

Hoy en día, las sociedades humanas siguen dependiendo en gran medida de políticos, economistas, militares, profesionales y líderes religiosos que funcionen con eficacia.

La investigación sobre los principios fundamentales detrás liderazgo y los seguidores se pueden utilizar para elaborar efectiva prácticas de liderazgo. La evolución ha formado estos principios más de muchos millones de años de ensayo y error y debe tenerse en cuenta las propias lecciones de la naturaleza en lo que funciona mejor en diferentes contextos. Por ejemplo, la coordinación y la cooperación no necesitan necesariamente ser impuesta desde arriba. Individuos de buen grado puede asumir, liderar y seguir los roles y auto-organizarse, dados los incentivos adecuados y el medio ambiente.

Por otro lado, la investigación futura ofrece la oportunidad de abordar este fenómeno social apoyados en la ciencia, se puede utilizar la observación empírica, modelos teóricos, la neurociencia, la psicología experimental y la genética para alterar el diseño del ingredientes de un buen liderazgo (King, Johnson y Van Vugt, 2010).

En la antigüedad el liderazgo se asociaba a personas que nacían con ciertos atributos superiores, a los del resto de la comunidad o grupo social, lo cual fue cambiando conforme evolucionaron las sociedades, de tal suerte que hoy en día es relacionado con aquellos individuos que logran desarrollar y mantener un conjunto de habilidades y destrezas con las que logran salir adelante, aún en la peor de las circunstancias, tal es el caso de aquel obrero que comienza como intendente y a través del tiempo logra convertirse en director de la empresa.

La capacidad que tiene el ser humano de poder salir adelante y enfrentar adversidades hasta convertirse en un líder, es una cuestión contraria a lo que se pensaba hace miles de años, donde se preparaba, formaba y desarrollaba a quien se presumía nacido como líder.

La evolución del concepto de liderazgo fue marcando momentos importantes para el ser humano, ya que hubo la necesidad de que el líder quisiera heredar el cargo que ostentaba a sus hijos. Si el líder gozaba de dotes carismáticas, en algún sentido se pensaba que sus herederos genéticamente tendrían el mismo carácter que su progenitor, pero eso no siempre sucedía, es decir, se tenía que apoyar a aquellos sucesores que mostraban características inferiores a las de su antecesor.

Así es como nace el concepto de liderazgo tradicional sacralizado, que aún se mantiene vigente en nuestros días en muchos países del mundo, tal es el caso de los sultanes, reyes, príncipes, entre otros, quienes heredan el poder y apelan ese derecho, es decir, aquel que les permite generar la creencia de que son auténticos intermediarios entre la sociedad y el ser supremo (Dios), siendo transmisores de la voluntad divina.

Es por ello, que resulta común encontrar dentro de la historia, que los grandes reinados estuvieran rodeados de teólogos y filósofos, quienes eran los encargados de construir los aspectos doctrinales, bajo los cuales se debían dirigir a los pueblos.

El poder tradicional era reconocido por los grandes reinados a través de tres instancias: la nobleza el clero y el ejército, aunque más adelante se sumaba un cuarto: la empresa, tal como se muestra en la Tabla 2. No obstante, a pesar de que cuestionar el poder, siempre ha sido riesgoso para quienes se han atrevido a hacerlo, han surgido a través del tiempo diversas personas que

han abordado el tema. En este sentido, Vroom y Jago (1990) y de manera más reciente López (2013), hacen referencia desde su perspectiva histórica del liderazgo a San Benito, quien en el año 529 escribiera las reglas benedictinas para guiar a los abades de los monasterios en la elección de estilos de liderazgo apropiados, reconociendo que el proceso que se debe utilizar puede depender del asunto que hay que decidir.

Mil años más tarde surge el libro de “El Príncipe”, escrito por Nicolás Maquiavelo, en Italia a finales del siglo XV e inicios del siglo XVI, el cual describe el poder centrado en principados.

Con la culminación de la Revolución Francesa en 1799, se asestó un golpe definitivo a los gobiernos tradicionales sacralizados, afirmándose un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos. En el nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa, estando la ley por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea su rango, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Aún después de la revolución francesa siguió habiendo reyes, quizás por inercia, pero limitados en su poder de manera drástica, quienes poco a poco fueron cediendo el paso a una nueva figura: los presidentes de las repúblicas, no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes, y no vitalicios, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes y corrientes o simples mandatarios auxiliados por ministros.

Tabla 2: Instituciones de poder

Institución de poder	Características
Nobleza	Compuesta principalmente por grandes reyes, quienes heredan el poder a sus hijos. Acusando el derecho de gobernar por mandato divino, siendo el intermediario entre Dios y el pueblo. Comúnmente el rey está rodeado por un grupo o séquito de asesores (filósofos y científicos), quienes le ayudan a gobernar.
Iglesia	Compuesta por papas y sacerdotes, encargados de inculcar la religión y creencias hacia Dios.
Ejército	Compuesto por militares y soldados de diverso rango, quienes se encargan de hacer valer las leyes dictadas por los gobiernos.
Empresa	Compuesta por propietarios - directivos y trabajadores, donde el poder lo ejercen de manera un tanto más libre.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales ingredientes asociados al liderazgo es “el poder”, que permite ejercer cierto grado de influencia sobre la sociedad que se convierte en dependiente del que ostenta dicho poder.

Lunenburg (2012) define al poder como una fuente energética capaz de generar influencia en los demás, la cual se encuentra categorizada en dos grandes rubros: el poder de la organización (legítima, recompensa, coercitivo) y el poder personal (experto y referente). A veces los líderes utilizan las fuentes de poder juntas y en combinaciones variables, dependiendo de la situación.

Un nuevo concepto de poder, denominado "empoderamiento", se ha convertido en estrategia importante para mejorar los resultados de trabajo.

Una de las clasificaciones más comunes de liderazgo, es aquella que se encuentra relacionada con la capacidad que tiene un líder para compartir o no el poder entre sus subordinados.

La personalidad, carácter y grado de altruismo o egoísmo que posea el líder será determinante a la hora de ejercer su poder. Los tipos de líderes más comunes son:

- 1) Autocráticos, cuyo estilo se distingue porque los líderes toman tantas decisiones como sea posible con mínimo de consulta con sus colegas. Tienen la máxima autoridad al momento de decidir y conservan la responsabilidad que eso les conlleva. Este tipo de liderazgo todavía es practicado por muchos líderes de todo el mundo, ya que es instintiva y natural para muchos líderes;
- 2) Burocráticos, cuyo estilo asegura que los empleados cumplan con las normas y reglamentos de la organización y se caracteriza por la relación impersonal con la organización de sus miembros. Los líderes burocráticos ganan autoridad instantánea con su posición, porque las reglas exigen que los empleados paguen ciertos privilegios. La alta dirección enmarca las normas, reglamentos y procedimientos, esperando que todos los empleados las sigan a la perfección y de forma coherente. Este tipo de estilo se encuentra generalmente en grandes y viejos negocios;
- 3) Democráticos, cuyo estilo consiste en promover la participación de la responsabilidad, el ejercicio de la delegación y la consulta continua con los subordinados. El líder demócrata elabora políticas después de las discusiones de grupo y busca la aceptación, así como aclarar que la alabanza y la culpa es una cuestión para el grupo. Los directivos demócratas retroalimentan los resultados obtenidos, están al pendiente del ambiente de trabajo y fomentan las iniciativas de sus subordinados;

4) Paternalistas, cuyo estilo se basa en la generación de una figura paterna, donde los directivos actúan y cuidan a sus subordinados como un padre lo haría. En este tipo de liderazgo, el líder se preocupa por su gente y a cambio recibe la completa confianza y la lealtad de los empleados;

5) Transaccionales, cuyo estilo sobresale porque los líderes logran establecer metas y objetivos de la organización, mediante la aclaración de los papeles y las tareas de los empleados. Estos líderes establecen reglas y normas y controlan cualquier desviación, motivan sus órdenes hacia el logro de metas a través de gratificaciones y mediante el ofrecimiento de promesas de recompensa por buen desempeño. Por lo tanto, el estilo de liderazgo transaccional es una relación de intercambio entre el líder y los seguidores; y

6) Transformacionales, donde los líderes se distinguen por alcanzar los objetivos propuestos, mediante la transmisión de una visión de futuro de la organización y el fomento de acciones que inspiren a sus empleados para ser parte de y lograr esa visión. Este estilo de liderazgo crea un sentido del deber dentro de la organización, promueve nuevas formas de manejo de problemas y promueve el aprendizaje de sus miembros de toda la organización. Prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se basa en líderes cambiantes de valores, creencias y necesidades de los seguidores (Mishra, Grunewald y Aslam, 2014).

En los tiempos modernos los líderes deben tener un conocimiento más revulsivo y actualizado, ya que las nuevas tecnologías, el fenómeno de la globalización y las tendencias sociales, económicas y políticas van transformando costumbres e ideas en la sociedad y por ende la forma de funcionar, planear y vender, un producto o servicio, en las organizaciones.

Aunado a ello, los líderes no deben olvidar que lo que dirigen son personas, quienes requieren de motivación y de poder ser escuchados, para entender lo que la gente desea (Galiano, 2005).

Definitivamente, de las cuatro instituciones de poder anteriormente descritas, la empresa, resulta la más atractiva y probable para los investigadores para estudiar el fenómeno de liderazgo. Actualmente en las organizaciones públicas y privadas, dentro del mundo empresarial de hoy, globalizado y extremadamente competitivo, resulta de vital importancia la labor que realizan quienes están a la cabeza de las organizaciones, estos personajes por tanto, deben no sólo tomar decisiones importantes para sus empresas, sino que se deben preocupar por generar en el resto de las personas que las conforman una determinación tal que produzca la mayor eficiencia y los mejores beneficios para todos, tratando de ser un líder exitoso

y no sólo de tomar decisiones financieras o de mercados. De acuerdo con Rodríguez (1998), existen cuatro razones principales por las que el tema de liderazgo tiene una relevancia permanente a lo largo de la historia:

1. Las crisis de autoridad son recurrentes en el mundo y en todos los ámbitos, lo cual ha generado su constante estudio y por consiguiente su evolución. Hoy en día a los líderes se les critica, cuestiona y desafía, por lo que deberán ganarse la confianza y respeto de sus subordinados a través de sus habilidades para manejar situaciones y tratar a la gente. Es claro, que los tiempos en que se creía que el líder nace, quedaron atrás y ahora el ser directivo es un mérito personal que implica un enorme reto.
2. La comunicación es un elemento fundamental para un líder, misma que ha ido tomando cada vez más importancia dentro de las organizaciones, de tal suerte que si un jefe no permite el ejercicio de la comunicación con y entre sus miembros, su liderazgo está condenado al fracaso.
3. La evolución de las empresas se asocia con la modernidad, lo cual las hace más competitivas entre ellas, sobreviviendo aquellas cuyos equipos de trabajo son altamente eficientes, pero para lograrlo se requiere de contar con líderes auténticos que sepan manejar a la gente y alcanzar las metas, lo cual los convierte en un recurso sumamente valioso, pero a veces escaso.
4. A pesar de que en México, al igual que otros países subdesarrollados en América Latina, se tienen grandes atractivos naturales y un enorme potencial humano, se dice que los países de primer orden económico los utilizan como países subadministrados, es decir, dependientes del desarrollo científico, tecnológico y social, por lo que se requiere encontrar formas más adecuadas de liderazgo.

3. Evolución teórica del liderazgo

El tema de liderazgo se ha estudiado desde épocas antiguas, siendo todo un arte el tipo de análisis y discusiones desarrolladas en torno a este fenómeno, las cuales se han convertido en todo un clásico de la Administración. Los antiguos griegos y egipcios trataron de definir las cualidades de líderes. El legendario héroe griego Odiseo se ejemplifica como uno de los grandes líderes en la Ilíada de Homero a causa de su astucia. En los clásicos chinos desde el siglo VI AC, el confucionismo proporcionó la mayor parte de las direcciones de asesoramiento para los emperadores sobre cómo dirigir el país (Bass, 1981, 1990; Peterson y Hunt, 1997) citado en (Wang, 2015).

Las primeras teorías científicas de liderazgo nacieron en los Estados Unidos, principalmente como una respuesta a la necesidad de llevar a la industria norteamericana a los primeros lugares de productividad y calidad, en momentos en que se estaba viendo sorprendida por firmas japonesas y europeas que le estaban desplazando poco a poco del mercado, planteando alternativas para aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un auténtico liderazgo. Sin embargo, existen diversas variables que se encuentran asociadas a este fenómeno y que juegan un papel muy importante en el desempeño, eficiencia, productividad y generación de ambientes laborales confortables.

En este sentido, Ribotta, D., Belmonte J. y Grammatico J. (2007) afirman que existe una gran cantidad de literatura sobre modelos y teorías de liderazgo, pero hasta el momento, ninguno de dichos trabajos ha demostrado cumplir los requisitos necesarios para transformarse en una teoría general.

Es decir, una teoría que contemple un nivel de abstracción adecuado, que permita explicar todos los casos (generalidad), y que tenga carácter predictivo. Diversidad de enfoques y valores, mezcla de conocimientos científicos con creencias religiosas, mitos y leyendas, provocan un estado confuso de conocimiento y la proliferación de cualquier cantidad de cursos para la formación de líderes.

Esta actitud cargada de pragmatismo y fuertemente influenciada por condiciones de mercado, obliga en la mayoría de los casos, a elegir una de tantas teorías de liderazgo, para luego establecer los procesos concretos que lleven a la incorporación de sus fundamentos y a la ejercitación de las “habilidades propias del líder”.

Como consecuencia propia de este tipo de estrategias es posible observar en algunos ámbitos a personajes estereotipados, que lejos de potenciar el desarrollo organizacional generan un estancamiento cultural.

Los cambios importantes que se han manifestado por las distintas formas de ejercer el poder y autoridad por parte de los líderes, han quedado marcadas por una serie de características muy bien diferenciadas, las cuales podrían separarse en generaciones o etapas, Van Seters y Field (1990) citado en Mora (2012) publicaron un artículo en el que sugieren que la evolución de las teorías de liderazgo hasta la actualidad se produjo a través de nueve eras. Son cuidadosos en remarcar que es muy difícil fijar fechas específicas para delimitar el paso de una era a la siguiente, sobre todo porque en muchos períodos han coexistido diferentes corrientes de pensamiento, algunas de ellas con resurgimientos periódicos.

La Era de la Personalidad, fue reconocida como la primera de las nueve, misma que abarca dos épocas: la del Gran Hombre y la de los Rasgos o Cualidades. La primera teoría se basaba en que el hombre nace, no se hace. Fue estudiada por investigadores, tomando como base los grandes hombres y mujeres, sugiriendo que aquella persona que copiara sus personalidades y conductas se convertiría en un líder fuerte.

Asimismo, se trató de explicar el fenómeno del liderazgo basado en los rasgos hereditarios. Todo ello fue contradicho, ya que diversos líderes altamente efectivos presentaban personalidades muy distintas, hasta antagónicas, tal es el caso de Gandhi y Hitler.

A partir de esta situación, es como surge la segunda época, donde se agrupó un conjunto de características comunes que poseían los líderes y que se supone fortalecían las funciones del liderazgo, no obstante estas presunciones también tuvieron sus fallas en la práctica (Kouzes y Posner, 1996) citado en (Padilla, Hernández y Espíritu, 2011). La segunda etapa se conoce como la Era de la Influencia, donde se reconoce que el liderazgo es resultado o fruto de las relaciones que tienen los individuos con sus jefes y no las características propias que posee un sujeto como tal.

En este período resaltaron aspectos como el poder (relaciones) y la influencia, dando origen a dos importantes momentos el de las relaciones de poder y el poder de la persuasión (atracción).

La tercera etapa, conocida como la Era del Comportamiento, fue muy importante para el estudio de aquellas conductas favorables para los líderes de éxito, en contraposición con los que fracasan.

Aquí surgen tres períodos: el período temprano, que puso énfasis en las cualidades del comportamiento, más que en las personales, mientras que el segundo denominado período tardío se distinguió por adaptar los estudios anteriores a las funciones de un directivo. Finalmente, el período operante, donde el comportamiento apropiado del líder reforzaría los de los subordinados.

La cuarta etapa, conocida como la Era de la Situación, se resaltan los contextos donde se pone en práctica el liderazgo. Tres fueron los períodos que se manejaron en esta época: el Período Ambiental, el Período de Estatus Social y el Período Socio-Técnico.

La quinta etapa, denominada la Era de la Contingencia, reconocía que el liderazgo es producto de una serie de situaciones derivadas de cada uno de los elementos ya considerados en las demás teorías, es decir, dependía de los factores presentes para poder actuar.

En la sexta etapa, conocida como la transaccional, consideraba los distintos roles e interacción social, como parte complementaria a los rasgos personales y a la situación.

Se establecieron dos momentos o períodos: el Período del Intercambio, donde existe un acuerdo de reciprocidad que beneficia tanto al líder como subordinado; y el Período del Desarrollo de Roles, que son diferentes comportamientos desarrollados a través del tiempo.

La séptima etapa, se reconoció como la del Anti-Liderazgo, donde los investigadores manifestaron que los diversos estudios realizados con anterioridad no arrojaron resultados contundentes y concluyentes, con lo cual quedaba en entredicho la existencia del liderazgo como tal. En esta época se identificaron dos períodos: el de la Ambigüedad, que sostenía que el fenómeno de liderazgo era producto de la percepción del ser humano con base a la observación; y el Período Sustitutivo, enfocado hacia elementos sustitutos del liderazgo.

La octava etapa, llamada Era Cultural, estableció que el liderazgo era producto de una organización (vista como un todo), más que de elementos individuales o grupales. En esta era se considera el liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas (Schein, 1996) citado en Muñoz y Rocha, (2015).

La novena etapa, es conocida como la Era Transformacional, basada en la motivación intrínseca, donde se logra que el subordinado cumpla con sus actividades laborales por convicción más que por obligación y sin necesariamente tener que recibir algo material a cambio. Aquí también se identifican dos períodos: el Período Carismático, donde se resaltan los elementos visión y trabajo en equipo, transformando el liderazgo en un estado de conciencia entre los individuos; el segundo titulado Período de la Profecía Autorrealizada, se basó en la construcción de expectativas positivas a través del líder. Esta última era transformacional se enfoca hacia la generación de altos niveles de ética, motivación, moralidad, entre otros valores asociados a la conducta humana.

4. El Liderazgo Transformacional

El liderazgo es un aspecto muy importante de la Administración, ya que uno de los requisitos indispensables para ser un buen administrador es tener la capacidad de poder dirigir a otros con efectividad. Los administradores deben utilizar todos aquellos elementos que estén a su alcance con el propósito de poder combinar los recursos humanos, materiales y económicos, de tal

manera que se logren alcanzar los objetivos deseados por el grupo y que indudablemente deberán estar alineados con los de la organización. La clave para lograr esto, es el desempeño de una clara función administrativa y la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

Los líderes efectivos se encuentran por arriba del promedio de los niveles de la inteligencia (el razonamiento y la memoria específica). Durante la Primera Guerra Mundial, las fuerzas armadas utilizaron los exámenes de inteligencia para seleccionar agentes potenciales, no obstante aún se siguen utilizando como una herramienta de reclutamiento en muchas organizaciones contemporáneas como *Microsoft*. Un alto coeficiente intelectual no te hace un líder eficaz. Hay muchos estudios de casos de líderes con un alto coeficiente intelectual, que debido a la falta de competencia personal o interpersonal han fracasado como tales.

Sin embargo, uno de los precursores de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, admite que una superior a la media del índice de inteligencia es base necesaria para ser competente. A pesar que no se pueden generalizar los rasgos de líderes eficaces, recientes estudios contemporáneos de liderazgo han reconocido que las características personales son importantes para un liderazgo efectivo, sobre todo la inteligencia y aspectos de la personalidad, como la dominación, la extraversión, la sociabilidad, la auto - confianza, altos niveles de energía y resistencia (Killian, 2012).

La teoría de liderazgo transformacional tiene sus raíces con el historiador político y erudito James Mc Gregor Burns, quien proporcionó el marco inicial para la teoría de liderazgo transformacional mediante la identificación de lo que él consideraba dos polos opuestos: liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. En el liderazgo transaccional, los líderes mantienen una relación con sus seguidores como una serie de intercambios o gangas para satisfacer las necesidades actuales y en el liderazgo transformacional renuncia al modelo tradicional de intercambio de incentivos y alcanza el rendimiento deseado mediante el desarrollo, intelectualmente estimulante y seguidores inspiradores de trascender sus propios intereses para un propósito colectivo superior (Shadraconis, 2013).

En este enfoque, se incorpora el concepto transformar, lo que significa que se deben establecer acciones que permitan cambiar a una persona. Dichas acciones deben provenir del líder, es decir, son resultado de los efectos que produce el dirigir a otros.

A partir de este nuevo enfoque se logra incorporar cambios significativos a la teoría del liderazgo, desencadenando de forma posterior la creación de

instrumentos que permitieran medir este constructo como tal (Vega y Zavala, 2004).

El liderazgo transformacional utiliza como ingrediente principal la motivación de las personas, es decir, a través de él se establecen acciones para hacer que la gente haga más de lo que esperan, lo cual con el tiempo se ven reflejados en los beneficios que pueda obtener un grupo, una organización y una sociedad como tal, citado en Mendoza y Ortiz, (2006).

La relación que se da bajo este concepto es el que los seguidores desean imitar las conductas del líder, ya que éste los estimula e inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento.

El líder transformacional enfatiza lo que una persona puede hacer por su país y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por una persona (Mendoza, 2005).

El líder Transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla (Salazar, 2006).

El liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que causa el cambio en las personas y los sistemas sociales. En su forma ideal, se crea un cambio valioso y positivo en los seguidores con el objetivo final de desarrollar seguidores en líderes.

Promulgada en su forma auténtica, el liderazgo transformacional mejora la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores a través de una variedad de mecanismos, como: identidad, auto-misión e identidad colectiva; siendo un modelo a seguir que les inspira a tomar una mayor apropiación por su trabajo, y la comprensión de las fortalezas y debilidades de seguidores, por lo que el líder puede alinear seguidores con las tareas que optimizan su rendimiento (Trevor y Hill, 2012). A su vez, los líderes transformacionales exigen mucho de sus empleadores, incluyendo:

- Libertad para crear, cometer errores y aprender.
- Un mandato inequívoco para impulsar la transformación.
- Un *ethos* liderazgo colaborativo y el acceso a diversos talentos.
- Claridad sobre la oportunidad y el potencial de su contribución.
- La oportunidad de dejar una huella positiva y sostenible.
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo significativos.
- Estimulación y desafío, intelectual y emocionalmente.

- Una apelación a un propósito superior de hacer una diferencia positiva socialmente a las comunidades (a nivel global y local), así como económicamente para los inversores.

La organización que desee embarcarse en el viaje hacia el liderazgo transformacional, requiere de una gama de insumos que forman parte de cualquier programa de liderazgo, considerando además:

- 1) Comodidad con la complejidad;
- 2) El modelado de roles interpersonales, y
- 3) Visión para un propósito.

Bernard Bass (1995) citado en Shadraconis (2013) menciona que la teoría del liderazgo transformacional satisface las necesidades emergentes de las organizaciones y reconoce la importancia tanto de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Hay un cuerpo de evidencia que demuestra los méritos de liderazgo transformacional y sus ventajas sobre las formas autocráticas o unilaterales de liderazgo.

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar a otros, inspirando a sus seguidores para admirar, respetar, confiar, y ser leales a ellos. Las organizaciones necesitan líderes que sean capaces de hacer frente al cambio, mantener las operaciones diarias, y proporcionar una ventaja competitiva. Los líderes transformacionales pueden estimular e inspirar a sus seguidores, remontando detrás de una causa colectiva, lo que mejora la producción, el rendimiento y la significación del trabajo.

En resumen, un líder transformacional es efectivo cuando logra un crecimiento a partir de la relación seguidor – líder, cuando permite la interacción de las personas con diferentes niveles de motivaciones y logra potenciarlas. Los líderes transformacionales, trabajan para motivar a sus seguidores, son facilitadores y luchan por construir una organización autodirigida. Un verdadero líder transformacional trabaja en aquellas capacidades que transformen grupos de individuos, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores, generando confianza, admiración y respeto.

5. Modelos actuales de medición del liderazgo

A lo largo de la existencia de la humanidad han existido líderes y formas a través de las cuales éstos han guiado a sus seguidores, mismas que hoy se conocen como “modelos de liderazgo”. El desarrollo de toda una serie de teorías de liderazgo demuestra un gran interés por parte de diversos

investigadores sobre este tema y el contexto global obliga a las empresas a interesarse en este tópico. Asimismo, la necesidad de llevar a cabo programas efectivos de liderazgo actualmente es muy grande. Las compañías requieren la realización de su propósito y de la cooperación de los individuos a todos los niveles. Cientos de estudios realizados en todo el mundo demuestran que el liderazgo transformacional (y sus diversos subfactores) correlacionan de forma elevada y positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia organizacional y con la satisfacción de los empleados con su líder (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Los modelos de liderazgo transformacional que en los últimos años se han aplicado de forma reciente son los desarrollados por Kouzes y Posner, y por Bass y Avolio.

El liderazgo visionario de Kouzes y Posner describe cinco dimensiones claves del líder transformacional. Las dimensiones de estos dos últimos autores han sido usadas extensamente por organizaciones de negocios para el desarrollo de la dirección. Es común el uso, en la mayoría de los programas empresariales, de la herramienta del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) para tener una retroalimentación sobre cinco comportamientos de los participantes:

1. Desafiar los procesos, extender los riesgos, los experimentos y cuestionamientos asumidos por líder;
2. Inspirar una visión compartida, el grado con el que el líder describe una visión excitantes del futuro;
3. Habilitar a los demás para que actúen, la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder;
4. Modelar el camino, extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados;
5. Dar aliento al corazón, el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

Kouzes y Posner (1996) citados en Robles (2008) hacen alusión a la visión como una imagen única e ideal del futuro, relacionándola con atributos como:

- i) Idealista, futuro deseado,
- ii) Unicidad, orgullo en ser diferente, singular e inigualable,
- iii) Futurista, orientado hacia un largo periodo de tiempo,

iv) Imaginaria, dibujo del futuro, referencias visuales.

Los autores argumentan que el éxito del liderazgo debe estar fundamentado a través de la percepción de los subordinados o seguidores, más que en la del líder propio.

Otro de los principales modelos de liderazgo transformacional es el desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000), profesores e investigadores de la Universidad de Binghamtom, New York, en Estados Unidos. El instrumento es conocido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), Forma 5X Corta, en sus dos versiones Líder y Seguidor (Vega y Zavala, 2004). Las dimensiones del liderazgo que conforman el modelo MLQ de Bass y Avolio, se encuentra determinadas en la Figura 1 de la siguiente manera:

Figura 1 Dimensiones del MLQ

Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio												
Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspirador Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia psicológica	Premio Contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
Atributos	Conducta											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Mendoza (2005)

De acuerdo con Bono y Judge (2004) y Mendoza (2005), los subcomponentes de cada dimensión se observan en la Tabla 3 y se definen de la siguiente manera:

Líder Transformacional:

- 1.- Carisma o Influencia idealizada (Atributo): Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.
- 2.- Carisma o Influencia idealizada (Conducta): Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira

orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

3.- Inspirador motivacional: Este comportamiento se basa en una visión, basada en valores o ideales e inspirando, entusiasmo y confianza en sus seguidores.

4.- Estimulación intelectual: El líder anima a sus seguidores al cambio organizacional y al desarrollo innovador.

5.- Consideración individual: El líder se enfoca en las necesidades de desarrollo y crecimiento de sus seguidores.

6.- Tolerancia Psicológica: El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Tabla 3. Dimensiones que evalúa el Modelo MLQ

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Premio contingente, formula expectativas claras, muestra satisfacción si las expectativas fueron alcanzadas.	Carisma / Influencia idealizada por atributos Equilibra, orgullo, respeto y confianza, Sustituye sus intereses por los del grupo
	Carisma / Influencia idealizada por comportamiento Tiene ética y principios morales; demanda y promueve alto compromiso; comunica convicciones valores y metas
Administración por excepción activa Pone especial atención al rompimiento de reglas y a la desviación de estándares; muestra especial atención a las equivocaciones; consistentemente persigue equivocaciones	Motivación inspiracional Ve el futuro en forma optimista, radia entusiasmo, ofrece atractiva visión del futuro, equilibra confianza y seguridad para que las metas puedan ser alcanzadas
Administración por excepción pasiva Sólo interviene cuando los problemas surgen; sólo reacciona a problemas si es absolutamente necesario	Estimulación intelectual Promueve una inteligente, racional y cuidadoso juicio; aún en la resolución de problemas; recurrentemente pone reflexiones en duda; hace sugerencias o indicaciones innovadoras.
	Consideración individual Toma de su tiempo para cada colega; promueve el desarrollo individual; trata siempre a los colegas como una persona; es un asesor y guía
	Tolerancia Psicológica
No – Liderazgo	
Rechaza tomar una decisión; retrasa resoluciones de temas importantes; evita tomar decisiones; renuncia a tener influencia	
Variables de Resultado	
Satisfacción, esfuerzo extra, efectividad	

Fuente: Basado en Vázquez (2007)

Líder Transaccional:

- 1.- Premio Contingente: El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.
- 2.- Administración por Excepción Activo: Esto es el monitoreo de los cambios y tomando acciones correlativas cuando sea necesario.
- 3.- Administración por Excepción Pasiva: Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

No – Liderazgo:

- 1.- *Laissez-Faire* (dejar de hacer): Esto es que el líder no es líder y ofrece pocos términos de dirección y soporte, Evita la toma de decisiones y permite que los demás hagan lo que quieran hacer.

Variables de Resultado:

- 1.- Satisfacción: Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.
- 2.- Esfuerzo extra: Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.
- 3.- Efectividad: Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

Esta es la base para el diseño del instrumento MLQ, el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilo de liderazgo que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder; este diagnóstico permite que el líder reciba retroalimentación de 360°, tanto en sus fortalezas como sus áreas a desarrollar, se dice que es una retroalimentación de 360°, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que tienen del líder todas las personas que actúan con él en la organización. En el modelo MLQ, se pueden observar tres dimensiones a partir de las cuales los factores de liderazgo se ordenan en un continuo (Ramos, 2005):

- a) Frecuencia con que se muestra un estilo de liderazgo determinado (eje oblicuo).
- b) Grado de actividad implícito en la propia definición del estilo de liderazgo (eje horizontal).
- c) El grado de eficacia definido a partir de resultados empíricos (eje vertical).

Aunque todos los líderes exhiben los tres estilos de liderazgo en algún grado, estos autores consideran que el perfil óptimo se caracteriza por la mayor frecuencia del estilo transformacional, seguido de la recompensa contingente, después la dirección por excepción activa, a continuación la dirección por excepción pasiva, y por último, el liderazgo *laissez-faire*.

Comentario final

Resulta fundamental estudiar el fenómeno de liderazgo, ya que conforme las sociedades evolucionan de acuerdo a diversos factores, tales como culturales, económicos, tecnológicos, sociales y políticos, las formas de pensamiento y comportamiento también se adaptan a dichos cambios.

Con el propósito de utilizar algunos de los conceptos aquí vertidos y para complementar la revisión teórica realizada; en entrega posterior, habrán de socializarse los resultados derivados de la aplicación del modelo de medición de liderazgo en una organización concreta.

Partiendo de la idea de que poder contextualizar las investigaciones sobre liderazgo a culturas específicas y locales del medio que rodea a las organizaciones con las que se interactúa, así como correlacionar los análisis con diversas variables demográficas, organizacionales y de formación académica, incluyendo supuesto estudios comparativos y transculturales, contribuirán a comprender mejor la relación entre el liderazgo y aspectos tales como la complejidad cognitiva, la tipología de la personalidad, la idea y los estilos de aprendizaje. En este sentido, partiendo del uso de una base de liderazgo conceptual y una constante realimentación práctica, se puede aumentar la eficacia de los programas educativos y mejorar los resultados productivos y competitivos en las organizaciones, pues el liderazgo está postulado para servir de sendero para alinear las voluntades individuales y grupales con las empresariales, las cívicas y las de la sociedad en su conjunto.

Aun con la crítica recurrente, en el sentido de que en México no se evidencia progreso en la investigación sobre liderazgo, sobre todo en la práctica, con organizaciones reales, el péndulo parece balancearse poco a poco hacia el estudio de casos aplicados a situaciones diferentes, donde los líderes demuestran una alta preocupación hacia la tarea y la gente, hacia los

conceptos de liderazgo como un proceso compartido integrado en sistemas sociales, hacia los procesos de liderazgo interactivos y hacia la mejor interpretación de acontecimientos ambiguos de un modo significativo; pues los objetivos supremos de un líder buscan brindar significado a los acontecimientos que demuestran sus seguidores, a la reflexión de la cultura predominante y valores de su empresa y a la conciencia de creer que como líderes están llamados más a servir, que a servirse.

Referencias

- Banks, B. (2012). *An Examination of Social Persuasion's Influence on Generalized Leader Efficacy*. Tesis doctoral, Columbia University
- Bono, J. y Judge, T. (2004). *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, 89(5), pp. 901-910.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Revista Psicoperspectivas, Individuo y sociedad, 9(1), pp. 124-137.
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración, 8ª. Edición, Mc Graw Hill, México, p. 456.
- Etling, A. (1998). Liderazgo Efectivo, 1ª. Edición, Trillas, México, p. 10.
- Field, R. y Van Seters, D.A. (1988). *Management by expectations (MBE); the power of positive prophecy*. Journal of General Management, pp.19-27.
- Galiano, G. (2005). *Algunas reflexiones acerca de liderazgo*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/ biblioucvsp/Doc?id=10090251&ppg=4>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. 11ª. edición, Thomson Editores, México, p. 501.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (1990). Manual de Liderazgo: *Programa de desarrollo directivo para las relaciones interpersonales*. Publicaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, México.
- Killian, S. (2011). A Practical Overview of Evidence Based Leadership Theory. Australian Leadership Development Centre, pp. 1-12.
- King, A., Johnson, D. y Van Vugt, M. (2010). The Origins and Evolution of Leadership. Current Biology 19(13), pp. 1-6.

- Koontz, H. (2012). Administración una perspectiva global. 14ª Edición, Mc Graw Hill, México, p. 532.
- Kumar, M. y Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), pp. 309-318.
- López, M. (2013). Ejecutivos y líderes con alma. Revista Tendencias, pp. 22-23.
- Lunenburg, F. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. International Journal of Management, Business, and Administration 15(1), pp. 1-9.
- Mendoza, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, Revista Investigación y Reflexiones, 14(1), pp. 118-134
- Metwally, D. (2014). Transformational Leadership and satisfaction of Egyptian Academics: The Influence of Gender. Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking, pp. 1-20.
- Mishra, G., Grunewald, D. y Aslam, N. (2014). Leadership Styles of Senior and Middle Level Managers: A Study of Selected Firms in Muscat, Sultanate of Oman. International Journal of Business and Management, 9(11), pp. 72-79.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, Revista electrónica Psicothema, 22(3), pp. 495-501.
- Mora, C. (2012). Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities, Revista de cercetare [i interven]ie social, 36(1), pp. 74-98.
- Muñoz, M. y Rocha, M. (2015). Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica. Red Durango de Investigadores Educativos, pp. 1-197.
- Murdick, R. (1988). Sistemas de Información Administrativa, 2ª. edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, p. 93.

- Padilla, A., Hernández, L. y Espíritu, R. (2011). La práctica de liderazgo transformacional: Un estudio empírico realizado en las pymes en el Estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 2(1), 1-18.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo, una nueva forma de dirigir*, Editorial PUV, Universidad de Valencia, España, pp. 59-91.
- Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*, 15ª edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México, p. 573.
- Rodríguez, M. (1998). *Liderazgo desarrollo de habilidades directivas*, 2º Ed. (8ª. Reimp.), El Manual Moderno, México, pp. 18-9.
- Ribotta, D., Belmonte J. y Grammatico J. (2007). *Sistema Universitario de escuelas de liderazgo*. INTEMA, Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina. p. 1-9.
- Shadraconis, S. (2013). *Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?* *Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), pp. 1-16.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones Educativas que aprenden?* *Unirevista - Vol. 1, n° 3, Julio*, Universidad de Viña del Mar, Chile, pp. 1-12.
- Trevor, J. y Hill, R. (2012). *Developing Transformational Leadership Capability, Developing Leaders Executive Education in Practice*, 9(1), pp. 41-48.
- Vázquez, S. (2007). *Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la administración de recursos humanos en los procesos de selección y capacitación de personal directivo aplicable a instituciones de educación superior*. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Jalisco, México.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Tesis: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Bass y Avolio al contexto chileno*, Depto. de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago de Chile, pp. 10-12.
- Vroom, V. y Jago, A. (1990). *El Nuevo Liderazgo, Dirección de la Participación en las Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., México, p. 11.
- Wang, J. (2015). *Globalization of Leadership Development, An Empirical Study of Impact on German and Chinese Managers*. Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 9-19