

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
Facultad De Ciencias De La Salud
Programa De Psicología



LIDERAZGO EN LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
DE LA UNAB.

Bucaramanga, Colombia
2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA



LIDERAZGO EN LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA DE LA
UNAB.

Presentado por
Nicolás Tavera Parra

Directora
Dr. Martha Eugenia Ortega Ortiz

Bucaramanga, Colombia
2012

Tabla de contenido

Nombre	Página
Introducción	1
Problema	4
Objetivos de investigación	5
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
Antecedentes de investigación	6
Marco teorico	10
<i>Liderazgo</i>	10
<i>El concepto deliderazgo</i>	13
<i>Inventario de aptitudes gerenciales Lider-1</i>	67
<i>Sistema educativo</i>	69
<i>Éxito</i>	75
variables de investigacion	77
Metodo	78
Procedimiento	82
Resultados	83
Discusión	88
Conclusión	91
Referencias	94
Apendices	103

Lista de tablas

Nombre	Página
Tabla 1. Conceptos y Significados de Liderazgo.	17
Tabla2. Rasgos y competencias más frecuentes en los líderes eficaces	20
Tabla 3. Cuatro Estilos de Liderazgo para Cuatro Niveles de Madurez	29
Tabla 4. Atributos de los Líderes Transformacionales.	43
Tabla 5. Temas relevantes para la eficacia del liderazgo transformacional	43
Tabla 6. Comportamientos asociados a los líderes transformacionales	46
Tabla 7. Factores que explican los efectos carismáticos	51
Tabla 8. Relación de las dimensiones, los roles y las necesidades de la prueba Líder-1.	81

Lista de graficas

Nombre	Página
Gráfico 1. Resultados de prueba líder 1	84
Gráfico 2 y 3. Rol liderazgo "L" genero femenino y masculino.	85
Gráfico 4 y 5. Rol toma de decisiones "I", Género femenino y masculino.	86
Gráfico 6 y 7. Rol controlar a otros, Genero masculino y femenino.	87

Resumen

El objetivo del presente estudio fue detectar la presencia de liderazgo en psicólogos egresados del programa de pregrado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB). Se aplicó la prueba líder-1, a 40 personas, cada persona de la muestra seleccionada aleatoriamente cumplió con el Factor L (liderazgo), especificado en el inventario de aptitudes líder-1. La prueba psicotécnica esta conformada por el Rol L (rol de liderazgo), el rol I (rol de toma de decisiones) y Necesidad N de (necesidad de controlar a los demás), de los cuales la muestra poblacional presento en su mayoría puntuaciones altas en los roles L e I, mientras en P, en la necesidad de controlar a los demás, su resultado fue bajo respecto a la media.

Abstract

The aim of this study was to determine the presence of lead in psychologists graduated undergraduate program at the Autonomous University of Bucaramanga (UNAB). Test was applied leading-1, 40 people, each person randomly selected sample met the factor L (leadership), specified in the leader-skills inventory 1. The test consists of the psycho Role L (leadership role), the role I (decision-making role) and N need (need to control others), of which the present population sample mostly high scores roles in L and R, while in P, the need to control others, the result was low compared to the average.

**LIDERAZGO EN LOS EGRESADOS DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA DE
LA UNAB**

El presente trabajo pertenece a la línea de investigación calidad de vida y psicología de la salud, la cual se encuentra adscrita al Grupo de Investigación calidad de vida y salud publica del Centro de Investigaciones Programas y Proyectos Psicosociales - UPPSI, que tiene como objetivo diseñar y aplicar estrategias de investigación, prevención e intervención en problemas psicosociales de relevancia regional y nacional.

La presencia de liderazgo en los egresados del Programa de Psicología de la Universidad Autónoma De Bucaramanga-UNAB-, permite establecer competencias laborales que pueden determinar diferencias significativas en el ejercicio profesional. Por esta razón, el liderazgo como competencia puede desarrollarse en el transcurso de la formación profesional del psicólogo, permitiendo la mejora de los procesos educativos y fortaleciendo así, el desenvolvimiento en el quehacer al interior de los campos de acción disciplinar: clínico, social, organizacional, educativo, deportivo, entre otros.

El término Liderazgo ha sido asociado con el concepto de Autoridad. En los inicios de la humanidad, este concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágica y religiosa y el líder era pensado como un ser superior con atributos especiales, diferentes al resto de los miembros del grupo. (Páez & Yepes, 2004).

Esto implica que, un individuo, al demostrar su superioridad ante la comunidad, se convertía en el líder de ella. Asimismo, se consideraba que los poderes o atributos especiales de liderazgo y autoridad se transmitían

biológicamente de padre a hijo o que era un don de los dioses; es decir, que las personas nacían con estos atributos.

En la actualidad, la concepción del líder innato se sigue manteniendo, aunque desde hace tiempo, se busca el desarrollo de líderes a través de la apropiación de conocimientos y habilidades específicas.

El interés de la psicología en el liderazgo, ha generado diversas explicaciones, desde sus enfoques y acercamientos teóricos. Por ejemplo, el psicoanálisis, ha tratado de fundamentar el liderazgo a partir del fuerte vínculo psicológico que el ser humano establece con su padre, como referente de la primera figura arquetípica que posee (Freud, 1921, citado por Abreud, 2011).

En este sentido, estudios psicológicos sobre el liderazgo desde el enfoque psicoanalítico (Manfred, 1985 y Abreud, 2011), sostienen que las personas buscan en sus líderes la seguridad que proporciona el símbolo paterno; es decir, de la misma forma como se conceptualiza al padre como un ser infalible, se tiende a reproducir esta fijación hacia los líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces.

Estos estudios expresan que, individuos superiormente dotados de habilidades que le permitan representar una figura paterna como lo representa el psicoanálisis de Freud, serán vistos como líderes potenciales y puestos en una posición de liderazgo, donde finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes.

Actualmente ya no se piensa que el liderazgo es una condición que dependa de poseer habilidades que simulen un Rol paterno, son supernaturales, sí se acepta que los líderes poseen habilidades específicas en mayor grado, a comparación de otras personas. Esto ha incrementado el interés por definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; sin

embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Los estudios sobre el liderazgo de Páez Gabriunas (2011; 2006), señalan que los líderes tienden a destacarse en el grupo, tienen mejor criterio, interactúan más con los otros, trabajan bien bajo presión, toman decisiones rápidamente, tienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos.

Farkas y Wetlaufer (1996; 1997), citado por Granda Revilla y Camisón (2007) mencionaron que, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo.

De otro lado, Chiavenato (1993) menciona que, la necesidad de un líder es evidente y real y ésta aumenta, conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen al líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Entonces, el líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, adquiriendo status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas (Gil, 1990).

El presente trabajo pretende reconocer la presencia de liderazgo en los egresados del Programa de Psicología de la UNAB, considerando la transformación del concepto de liderazgo, como el desarrollo de habilidades específicas que pueden ser adquiridas por cualquier persona, principalmente en su formación profesional.

Problema

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos (Definición de la RAE, 23° edición, 2011, sobre liderazgo).

Chiavenato (2009) por su parte, entiende liderazgo, como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Estas definiciones fortalecen la concepción del liderazgo como un conjunto de habilidades que pueden ser adquiridas y desarrolladas por una persona y que son vistas por un grupo determinado.

Las necesidades de liderazgo surgen cuando un grupo de personas con habilidades y roles distintos, no pueden ponerse de acuerdo y trabajar como un grupo. Entonces, el papel del líder es generar acuerdos entre los miembros y direccionarlos como un equipo, en las diferentes dificultades. Por eso, el requerimiento de personas líderes aumenta de acuerdo a la sumatoria de las problemáticas correspondientes a diferentes grupos de trabajo.

La carencia de líderes y los pensamientos tradicionales que perciben el liderazgo como una facultad innata, disminuyen el valor de los programas de formación disciplinar y profesional que pretenden desarrollar competencias de liderazgo como una habilidad que puede ser aprendida por cualquier persona (Fielder, 1995).

El Programa de Psicología de la UNAB, se caracteriza por desarrollar en sus estudiantes competencias disciplinares, profesionales y actitudinales, para ofrecer a la sociedad psicólogos autónomos, integrales, capaces de desarrollar trabajo individual, colectivo e interdisciplinario en diversos

Liderazgo en Egresados de Psicología UNAB

contextos de la actividad humana, como el campo clínico, educativo, organizacional y social (Programa de Psicología UNAB, 2010).

Esto implica que el Psicólogo egresado de la UNAB debe desarrollar durante su formación competencias que se reflejen en su quehacer laboral y que incluyan la capacidad de liderazgo, para responder favorablemente a las demandas y problemáticas específicas del mercado laboral. Por esta razón, se plantea la siguiente pregunta de investigación: "¿Presentan liderazgo los egresados del Programa de Psicología de la UNAB?"

Objetivos de investigación

Objetivo General

Identificar la presencia de Liderazgo en los egresados del Programa de Psicología de la UNAB y Obtener el perfil de aptitudes laborales de estos por medio del inventario de aptitudes gerenciales Lider-1.

Objetivos Específicos

Determinar la presencia de liderazgo en los egresados del Programa de Psicología UNAB mediante el análisis de los resultados la prueba Líder-1.

Establecer la relación entre el liderazgo y el éxito laboral en egresados del Programa de Psicología de la UNAB, determinando los roles especificados en el ámbito L (liderazgo).

Describir las diferencias del cuestionario de aptitudes gerenciales del Lider-1 según el género en los egresados del

Programa de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB.

Antecedentes De Investigación.

Noriega (2006) menciona que la primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, durante la Primera Guerra Mundial y su interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de 1904, aparece el fenómeno de la industrialización, que, asociado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de nuevas investigaciones sobre liderazgo.

En el año 1978, Burns, en el Seminario del Trabajo, publica de manera introductoria, los primeros conceptos de liderazgo transaccional y transformacional. El líder transformacional, eleva la moral y la motivación de sus seguidores; mientras que el líder transaccional provoca en sus seguidores el auto interés inmediato.

En 1992, Yukl, propuso un cambio de rol de liderazgo al tratar de intercambiar los líderes miembros hacia el liderazgo transaccional, en su estudio "Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, And The Boss Journal Of Applied Psychology". Según estudios posteriores del Autor, existen nueve estrategias de influencia, que resultan ser las más utilizadas por lo gerentes para influenciar a sus subordinados como lo son la estrategia Racional: La persona persuade a los otros haciendo uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud que hace es viable; Estrategia inspiradora: La persona logra despertar en el otro inspiración y entusiasmo para que participen en algún proyecto apelando a los valores, ideales y

aspiraciones así como aumentando su confianza en que puede lograrlo; Estrategia participativa: La persona solicita la participación de otro para la planificación de estrategias, actividades o decidir acerca de algún cambio; Estrategia halagadora: La persona utiliza estrategia para agradar al otro (simpatía, carisma) y logra así que piense positivamente de él, antes de plantear un proyecto. Estrategia negociadora: la persona ofrece un intercambio de favores indicando complacencia con el otro por posterior reciprocidad u ofreciéndole algún beneficio por su compromiso en la tarea; Estrategia afectiva: La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro. Para luego pedir algo; Estrategia confederativa: La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para lograr que el otro haga algo; Estrategia normativa: La persona establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro argumentando que es consiente de las normas, políticas y practicas organizacionales; Estrategia coercitiva: La persona utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que logre lo que quiere. De las nueve Estrategias de influencia las más efectivas y utilizadas por los gerentes para influenciar a sus subordinados fueron la racional, la inspiradora y la participativa. Las Estrategias coercitiva, normativa y confederativa resultaron ser de menor efectividad para lograr el compromiso del otro ante una solicitud planteada. Finalmente, las estrategias halagadora, negociadora y afectiva fueron consideradas como moderadamente efectivas para influenciar a los subordinados.

Tiempo después, Avolio y Bass (2001), crearon el MLQ -por sus siglas en inglés del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -Multifactor Leader ShipQuestionnaire: Technical Report-. En este cuestionario, modificaron el término carisma, como la capacidad de agradar a las personas (Palom, 1998), por

el término de Influencia Idealizada, la cual se refiere a la influencia sobre los ideales de los miembros del grupo.

Esto implica que en los altos niveles de moralidad están las causas de los ideales desinteresados a los que los líderes y seguidores pueden dedicarse para servir al propio país con lo mejor de sí mismos y que puede ser un poderoso incentivo para liderar y lograr un objetivo común. Este término de Influencia Idealizada sirvió de referente en las investigaciones de detección de liderazgo transformacional.

Tejeda & Scandura (2001), examinaron la relación entre los supervisores y los subordinados en una organización de salud, en términos de liderazgo transformacional y de intercambio de líderes miembros.

Procurando determinar el factor liderazgo, Tejeda y Scandura, realizaron una investigación en un centro de salud, respecto a la relación líder, subordinado, además de las condiciones producidas por la rotación de líderes.

Por una determinación del factor liderazgo, realizada por Tejeda y Scandura, para la prueba MPQ, la cual fue utilizada para el análisis de datos ofrecidos por el Líder-1.

En Chile, Pedraja y Rodríguez (2004), en su estudio "Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas" analizan la influencia del estilo de liderazgo, sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. El estudio trabaja con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la región de Tarapacá, en Chile. Los resultados mostraron que la organización pública presenta un estilo participativo (Se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados por sugerencias) y colaborativo (se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en el trabajo encomendado, esta atento al

bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana por los detalles para que el grupo se sienta bien) en alto grado, mientras el estilo instrumental (Se caracteriza porque el líder explica a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en que las cosas deben hacerse, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consultas de ningún tipo) se presenta en un grado medio, estos resultados influyen positivamente en las organizaciones, debido al sentido de inclusión de los líderes con sus subordinados

En Colombia, Ogliastri (2005), realizó 72 entrevistas a gerentes medios de tres sectores empresariales en la ciudad de Bogotá, sobre sus experiencias y sus perspectivas acerca del liderazgo organizacional para hacer un estudio cualitativo.

En este estudio, se realizaron 46 entrevistas a gerentes del sector financiero, 16 en la industria de alimentos, cuatro en telecomunicaciones y seis en otros sectores.

Los resultados de la investigación se hallan en este orden: el grupo focal, los reportes de las entrevistas, y los datos de los casos.

Los resultados arrojados mostraron coincidencias en los diferentes sectores. Los tres elementos cruciales que resultaron en la investigación, confirmados por diferentes procedimientos, no son sorprendentes ni representan una novedad en la administración: un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.

En referencia al campo educativo, Bolívar (2010), presenta un diseño de un programa de técnicas de liderazgo, utilizando el modelo de liderazgo instructivo que en una institución educativa, está formalmente representado en la

dirección o coordinación de departamentos, con el cual se pretende mejorar los resultados académicos de los establecimientos educativos. Los resultados evidenciaron la mejoría en los logros académicos, cuando los participantes, profesores y estudiantes, fueron expuestos a técnicas de liderazgo. Este trabajo plantea la importancia del papel de los establecimientos educativos con el desarrollo del liderazgo.

Marco Teórico

El sustento teórico de temas como el liderazgo, sistemas educativos y éxito laboral que soportan el presente proyecto de grado se exponen a continuación.

Liderazgo

Mientras *Palóm (1997)* define liderazgo como: "la capacidad de las personas de elevar el punto de mira de los colaboradores hacia metas mas exigentes", *Batten (1986)* define el mismo, como: "el desarrollo de un sistema completo de expectativas que permiten: identificar descubrir y utilizar al máximo las fortalezas de los recursos humanos". El liderazgo permite obtener logros excepcionales con gente normal, que se siente motivada por el líder y por la misión de la organización.

Los errores de un liderazgo mal entendido, como describe *Drucker (2005)*, es confundir liderazgo con carisma, o creer que un líder debe poseer un carisma especial, del mesías o redentor que conduce al fanatismo y convierte a los seguidores en fanáticos. *Saddam Hussein, Jomeini, Hitler y Stalin*, tuvieron la capacidad de arrastrar multitudes, no porque tenían liderazgo sino, porque tenían carisma.

El segundo error es creer en liderazgo como condición innata. Es cierto que hay personas que desde su juventud cumplían características para ser líderes y como tales le ejercen en sus respectivas actividades sociales. Pero también es cierto que han visto fracasar sus condiciones innatas en sus puestos de trabajo, simplemente por trabajar en una organización con características opuestas al verdadero liderazgo. En este caso el liderazgo queda sofocado y destruido. Pero las buenas organizaciones pueden fomentar la aparición de nuevos líderes, y también pueden administrar la formación y dotar las personas de los conocimientos necesarios para que puedan ejercer su función directiva con una dosis de importante liderazgo.

El tercer error es creer que solo son necesarios los líderes en la cumbre de las organizaciones. Cuando incluso en unas funciones individuales como la venta, el vendedor necesita, de tazas muy altas de liderazgo.

Un grupo humano sin liderazgo acabará trabajando para sus propios objetivos personales y para su comodidad y corre el riesgo de convertirse en incompetente.

El cuarto error es creer que el liderazgo es una rara habilidad, algo parecido como el carisma, y con similitudes al pensamiento mágico.

El quinto error, es confundir, liderazgo con las técnicas para influir en las personas, pero se trata de algo distinto al contenido del liderazgo que hemos definido.

Ganar amigos, tratar de venderse bien a los demás, mientras el liderazgo trata de ganarse el respeto de los demás.

Burns (1978) en su seminario de trabajo, manejó los conceptos liderazgo transaccional como aquel que incitaba por medio del auto-interés inmediato y el liderazgo transformacional como aquel que recurría a la moral, las

distintas motivaciones de sus seguidores para alcanzar este mismo fin. (El líder transformacional enfatiza en lo que puedes hacer por tu país, mientras el líder transaccional enfatiza en lo que tu país puede hacer por ti).

Existe un número considerable de estudios empíricos (E. Rodríguez (2007)) que apoyan la utilidad de esta distinción: Los cambios en el mercado y el lugar de trabajo, en las dos décadas, dan como resultado la necesidad de líderes que pueden ser más transformacionales y menos transaccionales si buscan mantener la efectividad. Los líderes fueron otorgados para dar poder a sus seguidores, a través del desarrollo de en ellos de altos niveles de involucramiento individual y de equipo, enfocados en la calidad, el servicio, la efectividad en costo y la elección en niveles de producción.

La responsabilidad cambio de manera descendente a la jerarquía organizacional. El liderazgo transformacional que crea autonomía y seguidores, se volvió cada día más importante, para la satisfacción laboral de los seguidores. El concepto de seguridad laboral y lealtad hacia la firma para la propia seguridad y empleo de por vida del empleado de la organización, no fueron ya garantizados por la ejecución laboral. Asimismo, el liderazgo transaccional por si solo no pudo proveer la satisfacción laboral.

El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambios entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que este necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de sus seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares. Finalmente puede tomar forma de administración

pasiva, en la cual el líder practica una administración por excepción pasivo al esperar que los problema se tornen críticos (o surjan) antes de tomar acciones correctivas.

Los líderes transformacionales pueden ser directivos o participativos, autoritarios o democráticos. Él líder puede ser activo e involucra abiertamente. Él líder puede ser directivo y transaccional cuando promete, a una mayoría de la gente, y es participativo y transaccional cuando alcanza acuerdos mutuos, los mismos líderes muestran tanto conductas transformacionales como transaccionales, así como una mezcla de dirección y participación.

El Concepto de Liderazgo

El liderazgo desde hace varias décadas ha despertado en las organizaciones un gran interés en los investigadores en ciencias sociales. Muchos son los trabajos realizados, las perspectivas, enfoques, niveles de análisis propuestos, líneas de orientación teórica y metodológica, sin embargo obtener una definición consensuada y paradigmática parece, por ahora, inalcanzable. Hay muchas definiciones de este concepto en la literatura - casi tantas como el número de personas que se han dedicado al tema (Bass, 1990). Por lo tanto, en esta primera etapa del trabajo se intenta trazar un breve retrato de las múltiples definiciones de este concepto, cuyo contenido e ideas se entremezclan y se complementan.

Una de las definiciones más simples considera el liderazgo como "un conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el objetivo de lograr de manera efectiva el objetivo del grupo" (Syroit, 1996, p.238).

Greenberg y Barón (1993), definen el liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo.

Otra definición aboga que liderazgo es "el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo para obtener de ellos esfuerzos que permitan el logro de objetivos. Según Hersey y Blanchard (1998), expresan que el liderazgo es visto de acuerdo a unas variables situacionales en función del líder.

Para Jago (1982), es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo.

Una definición más compleja es la que considera que se trata de "un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de los objetivos de la organización o grupo, la organización de actividades para lograr estos objetivos, la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización "(Yukl, 1992, p. 5). En portugués, el concepto de liderazgo tiene como fondo el arte de mando; los primeros estudios científicos sobre liderazgo se interesaron más por el líder que por la dirección, por el actor que dirige que por el proceso de dirección (Jesuino, 1999, p.7).

En general, las definiciones conciben el liderazgo como un papel en el que alguien en el grupo se especializa. Pero la teoría entra en conflicto con los presupuestos según los cuales el liderazgo es un proceso

de influencia que se produce en un sistema social y es compartido entre sus miembros. Desde este punto de vista cualquier miembro del grupo u organización puede liderar en determinado momento y / o en determinadas zonas, no hay clara distinción entre líderes y subordinados.

Otro campo de conflicto surge en el marco teórico de los procesos de influencia. En primer lugar, algunos sostienen que el liderazgo sólo incluye los procesos de influencia relacionados con las tareas y objetivos del grupo. Como tal, los intentos de influencia extrínsecos a la misión del grupo no pueden ser considerados como actos de liderazgo. En contraste con esta perspectiva, se considera que el liderazgo incluye todos los intentos de influencia ejercida sobre los seguidores, independientemente de las razones que mueven a la persona que influye.

En segundo lugar, algunos investigadores restringen el liderazgo a intentos de influir que conducen al compromiso entusiasta de los seguidores, eliminando los que resultan en obediencia pasiva o abierta. Por consiguiente, cuando un jefe manipula o coacciona a los subordinados, no hay liderazgo. Para ejercer el liderazgo, el grupo tiene que permitir la influencia del líder. Influencia es, pues, ejercer la autoridad y la influencia es aceptación voluntaria. Los opositores argumentan que esta tesis es restrictiva, pues excluye procesos de influencia significativa. Por ejemplo, una misma tentativa de influencia puede originar el compromiso entusiasta de algunas personas en algunas situaciones y, sin embargo, aumentar la resistencia en otras personas o situaciones.

Dada esta diversidad de concepciones, algunas contradictorias, se debe reflexionar sobre el significado de los conceptos de "líder" y "liderazgo" y comprender que

las diferencias son fundamentales para una mayor comprensión del fenómeno. En la siguiente sección, se abordan los diferentes desarrollos teóricos propuestos por los estudios sobre el liderazgo.

Concepciones de Liderazgo	Caracterización
Centro del proceso grupal	El liderazgo implica la preminencia de uno o de algunos (pocos) individuos sobre otros. Debido a su especial posición en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y las actividades del grupo.
Personalidad y sus efectos	El líder tiene cualidades que lo distinguen de los seguidores.
Arte de inducir el cumplimiento	El liderazgo es la capacidad de imprimir la voluntad del líder en los seguidores, y de inducir a su obediencia, respeto, lealtad y cooperación.
Ejercicio de influencia	El liderazgo es una relación entre líder y seguidores en el que el primero influye más de lo que es influido. Debido al líder, los que son liderados reaccionan diferentemente en su presencia.
Acto o comportamiento	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que participa en la dirección de las actividades del grupo.
Forma de persuasión	El liderazgo es la persuasión, no la coacción: los seguidores están convencidos de los méritos del argumento, no por la coacción del líder.
Relación de poder	El liderazgo es un tipo particular de relación de poder, que se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro miembro tiene el derecho a prescribir comportamientos relacionados con la actividad del grupo.
objetivos Instrumento de logro de	El liderazgo es un proceso de arreglo de una situación, de modo que los miembros del grupo, incluido el líder pueden lograr objetivos comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo, esfuerzo y trabajo.

Efecto emergente de interacción	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a través del cual la energía humana es utilizada para la búsqueda de una causa común.
Papel diferencial	Cada miembro de un grupo, organización o sociedad tiene una posición. En cada una de las posiciones, se espera que la persona que la ocupa asuma un papel más o menos bien definido. El líder desempeña el papel asignado diferente del que se asigna a los seguidores.
Iniciación de la estructura	El liderazgo es un proceso de creación y manutención de un patrón de relaciones y papeles y permite mantener la eficacia de los sistemas de decisión.
Combinación de elementos	El liderazgo implica aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc....

Tabla 1. Conceptos y Significados de Liderazgo

Elaborado a partir de Bass (1990)

Teorías Explicativas de la Evolución del Concepto de Liderazgo

Las Teorías Clásicas

Dada la gran diversidad de teorías y modelos explicativos sobre el liderazgo, algunos estudiosos han dedicado parte de su tiempo proponiendo tipologías y clasificaciones que nos permitan comprender mejor las tendencias y los resultados producidos. Inicialmente, hasta alrededor de los años 40, la preocupación predominante consistía en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes. Los

resultados contradictorios obtenidos llevaron a los investigadores a centrarse, posteriormente, en los comportamientos observados y a través de ellos se identificaron las principales categorías, factores y estilos de liderazgo.

Sin embargo, una vez más, los resultados se demostraron poco consistentes, por lo que tuvo origen una nueva inflexión teórica, con formulaciones teóricas de medio alcance. El paradigma de la contingencia es dominante a partir de los años 60 en el campo de comportamiento organizacional, llamando la atención de las variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo. Pero incluso esto está por debajo de las expectativas, pues se han verificado, actualmente, síntomas de la crisis y propuestas para superarlo (Jesuino, 1999). A principios de los años 80, surge un nuevo movimiento que ha sido muy divulgado, haciendo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como todo tipo de interacciones que se establecen entre todos los miembros del grupo/organización (Rego, 1998).

Por consiguiente, este segundo punto se centrará en algunos de los más importantes avances teóricos en el contexto de las principales teorías que explican la evolución del concepto de liderazgo, para explicar la aparición del Liderazgo Transformacional (vs. Liderazgo Transaccional) y comprender su importancia e implicaciones en el contexto organizacional.

Enfoque de los Rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo son previos a la Segunda Guerra Mundial y han buscado descubrir los rasgos físicos, características de personalidad y habilidades que - se pensaba en el momento - eran atributos de los líderes naturales. En estos tiempos, permanecía la idea de los grandes hombres - personas que tienen rasgos de personalidad que los hacen más aptos para el ejercicio efectivo de las posiciones de liderazgo. Inteligencia, creatividad, fluidez verbal, autoestima, capacidad de persuasión, estabilidad emocional e intuición penetrante son algunos de los rasgos más frecuentemente mencionados como asociados con el éxito.

Desde el punto de vista del líder innato, existen cualidades especiales que distinguen los líderes de los no líderes, siendo este capaz de liderar cualquier grupo en cualquier situación. Sin embargo, el hecho es que la investigación no fue capaz de revelar ningún rasgo susceptible de asegurar el éxito. Se evidenció una débil correlación entre los rasgos del líder y el liderazgo, desempeñando un papel facilitador, pero no predominante, es decir, aunque determinados rasgos de personalidad son necesarios para la mayoría de las situaciones de liderazgo, solos no justifican la variabilidad de rendimiento de los líderes, de una situación a otra.

Estas ideas fueron, poco a poco perdiendo coherencia, en parte debido a la revisión de 124 estudios de Stogdill (1948) que ha demostrado que un líder con ciertas características puede ser eficaz en una situación, pero ineficaz en otra. Por otra parte, dos líderes con diferentes características podrían tener éxito en la misma situación. Por lo tanto, los individuos no son

necesariamente líderes (ni son necesariamente eficaces), debido a la posesión de una determinada combinación de rasgos.

Estos resultados, aunque desalientan a muchos investigadores, no impidieron que otros continúen sus investigaciones. En 1974, el mismo Stogdill llevó a cabo una revisión de 163 estudios de rasgos, en el período entre 1949 y 1970. Sus conclusiones destacaron la importancia de diferentes características y habilidades para un liderazgo efectivo, como se ve a continuación en el Cuadro 2.

Rasgos	Competencias
Adaptable a las situaciones	Inteligente
Atento al entorno social	Bien equipado
Ambicioso y orientado al	Creativo
Afirmativo	Diplomático
Cooperativo	Fluidez al hablar
Decisivo	Conoce las tareas del
Motivado para influir en los	Organizado
Enérgico	Persuasivo
Persistente	Bien equipado socialmente
Autoconfiado	
Capaz de absorber el estrés	
Dispuesto a asumir responsabilidades	

Tabla 2. Rasgos y competencias más frecuentes en los líderes eficaces

Elaborado a partir de Rego (1998, p. 59)

Según el autor, muchas décadas de investigación en este ámbito no sostienen la premisa según la cual ciertas características son esenciales para un liderazgo eficaz. Más bien, lo que encontramos es que, por una parte, un individuo con ciertos rasgos tiene más probabilidades de

convertirse en un líder eficaz, sin embargo, en sí mismos dichos rasgos no garantizan la eficacia. Por otra parte, la importancia relativa de los diversos rasgos depende de la situación, porque algunos rasgos serían importantes en una situación, pero no en otras.

Por lo tanto, cada vez más toma protagonismo el argumento de que las características personales de los líderes no pueden disociarse del contexto en el que operan. Es en contextos tan complejos y como componentes integrales de las diferentes culturas organizacionales, que el estudio de las características personales de los líderes recupera su razón de ser.

Enfoques Comportamentales

El relativo fracaso de la investigación de rasgos individuales ha contribuido a la génesis de los enfoques comportamentales arraigados a finales de los años 40, después de la decepción de los investigadores ante la incapacidad de los enfoques de los rasgos para explicar la eficacia del liderazgo. Las teorías comportamentales asumen un doble enfoque: a) Uno se orienta hacia el estudio del comportamiento de los líderes (lo que hacen, como emplean su tiempo,...). Aquí no hay preocupación para responder a la pregunta de cuáles son los necesarios y eficaces; b) Otro tipo es guiarse por la siguiente pregunta: ¿en qué difieren los líderes efectivos en su comportamiento, de los ineficaces? De los trabajos realizados se pueden distinguir dos categorías: el enfoque universal y los enfoques de contingencia.

El primero propone el mismo estilo de comportamiento para todas las situaciones (por ej., La Rejilla de Blake y Mouton, Sistemas de Liderazgo de Likert), apoyando la

teoría de que el mismo estilo de liderazgo es bueno en todas las situaciones; el segundo aboga que los líderes deben adoptar diferentes estilos dependiendo de las situaciones que se enfrentan. La segunda parte se convirtió en la más importante y los principales estudios se han desarrollado en las Universidades de Ohio y Michigan (Cunha et al., 2003).

Los programas de investigación desarrollados en la Universidad de Michigan dio lugar a tres tipos de conductas que diferencian los líderes eficaces de los que no son: la orientación a la tarea (grado en que el líder define y estructura su propio trabajo y el de los subordinados con el fin de el logro de los objetivos); orientación para las personas/relaciones (grado en que el líder actúa de manera amistosa, concede apoyo y se preocupa por los subordinados y por su bienestar) y el liderazgo participativo (es decir, el grado en que el líder implica a los subordinados en la toma de decisiones). Los trabajos realizados sugieren en general que los líderes efectivos tienen simultáneamente una orientación moderada por las personas y las tareas (Cunha et al., 2003).

La orientación por las tareas y la orientación por las personas es similar, respectivamente, a los comportamientos de consideración (el líder confía en los subordinados, muestra preocupación por ellos y les ayuda) y de estructuración (el líder define lo que los subordinados deben hacer para lograr los objetivos), sugeridos por los estudios de Ohio. La primera dimensión se asoció a una mayor satisfacción y moral más alta de los subordinados, sin embargo, significa un menor rendimiento. En la segunda orientación, los resultados son exactamente opuestos.

Sin embargo, en los resultados de estos estudios

también falta coherencia, no siendo posible afirmar que la participación conduce a un mejor desempeño de los subordinados, pues genera un mayor rendimiento y satisfacción en algunas situaciones, pero no en otras. El único resultado coherente es el hecho de que la conducta de consideración de los líderes se relaciona con la satisfacción de sus subordinados.

Algunos teóricos sostienen que los líderes que hacen uso de la toma de decisiones participativa son más eficaces que los otros (Argyris, 1964; Likert, 1967, McGregor, 1960 cit in Rego, 1998). Otros consideran que los líderes más eficaces tienen elevada orientación por las tareas y por las personas (Blake y Mouton, 1964). Una gran cantidad de estudios centrados en estas categorías de comportamientos originó las "teorías universales", que establecen que hay un "mejor estilo" para todas las situaciones. Por ejemplo, el enfoque de Likert, tiene esta idea en su base, argumentando que de los cuatro sistemas o estilos de liderazgo asume (autoritario- explorador, autoritario-benevolente, consultivo y democrático-participativo), el democrático-participativo es lo más eficaz, independientemente de la situación en cuestión. Este estilo requiere que las relaciones superior-subordinado sean amistosas, basadas en la confianza mutua, que se verifique una decisión descentralizada, con flujos de comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y horizontal); la motivación se basa principalmente en los beneficios y en la Participación. Likert es de la opinión que la eficacia organizacional (productividad y satisfacción del personal) se desarrolla a medida que las organizaciones pasan de sistemas autocráticos a sistemas participativos. Este optimismo, aunque apoyado por los resultados de muchos estudios, fue contrariado

concretamente por el modelo de Blake y Mouton (1964) (véase la Figura 1), lo que sugiere que la eficacia de los líderes, sea cual sea la situación, muestran una alta orientación por las tareas y por las personas (estilo que corresponde al apartado 9.9 de estilo equipo).

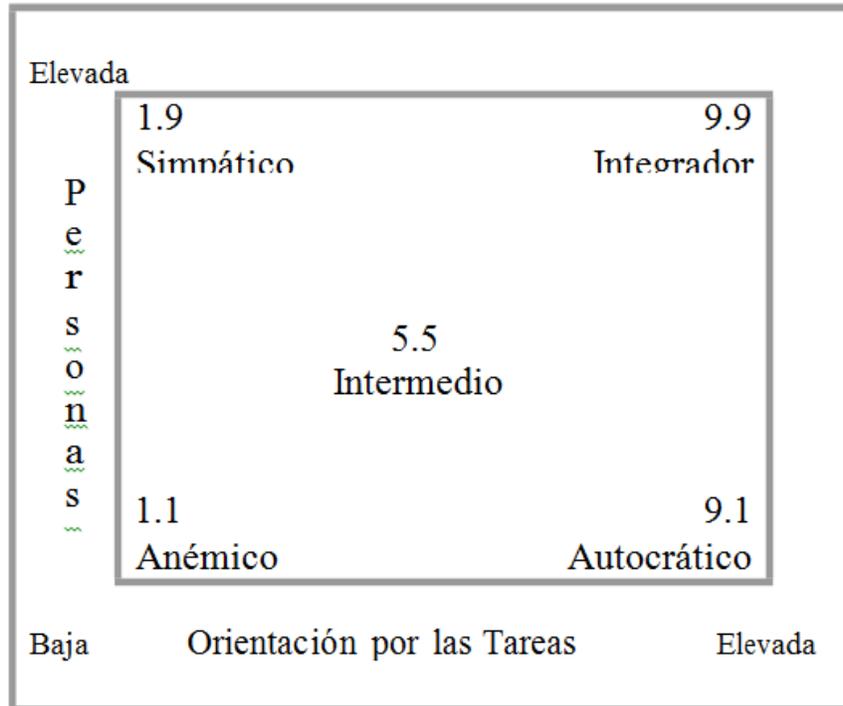


Figura 1. El Modelo de la Rejilla Gerencial de Blake & Mouton (1964)

El modelo tiene dos versiones relativas al modo como las dos orientaciones están relacionadas. En la versión aditiva, cada orientación comportamental tiene efectos independientes sobre la eficacia de liderazgo. Por lo tanto, la orientación por las personas se traduce en una mayor satisfacción y compromiso de los subordinados y un mayor espíritu de equipo; la orientación por las tareas lleva a una mejor coordinación de los subordinados y a un uso más eficiente de los

recursos.

En la versión multiplicativa, las dos orientaciones interactúan. Cada una de las orientaciones facilita los efectos de la otra. Por lo tanto, la orientación en una de las dimensiones genera efectos más positivos cuando la otra orientación es fuerte, y efectos menos beneficiosos cuando es débil. Se entiende mejor el carácter multiplicativo si pensamos en una persona con una puntuación de 9 en una de las orientaciones y 0 en otra. En la versión aditiva, el resultado es 9, pero en la multiplicativa es igual a 0.

Sin embargo, las investigaciones sobre el modelo aditivo han generado resultados concluyentes y los estudios que probaron la visión multiplicativa han sido escasos, por lo que no tenemos datos claros para confirmar la validez universal de la argumentación. La única tendencia es que la investigación sugiere que los líderes eficaces denotan, al menos, un enfoque moderado para ambas conductas. Por lo tanto, se han creado condiciones favorables a un nuevo marco teórico del liderazgo y su eficacia.

Enfoques Situacionales

A fin de cubrir lagunas que los modelos comportamentales reflejan, surge un nuevo entendimiento del liderazgo, enfocado en aspectos contextuales/situacionales (las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, etc.) que afectan el trabajo del líder y su relación con los subordinados, colegas, superiores jerárquicos y personas fuera de la organización.

Según este punto de vista, no hay un mejor estilo

para liderar, todo depende de la situación; el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones y no en otras. El contexto, la motivación y capacidad de los liderados y el grado de estructuración de la tarea, juegan un papel clave en un liderazgo eficaz. Estas teorías explican el modo cómo los líderes deberían comportarse (o qué características deben tener) en diferentes situaciones para ser eficaces.

Las teorías situacionales se pueden dividir en dos subcategorías principales. En una de ellas, el comportamiento del líder es visto como una variable dependiente de la situación. Por lo tanto, se considera que hay determinados aspectos que afectan la forma cómo se comportan los líderes. Algunos de estos aspectos incluyen las políticas de la organización, las situaciones de crisis, las expectativas de los superiores, pares y subordinados, el nivel jerárquico, etc.

En la otra subcategoría (que incluye las teorías de contingencia) se supone que los diferentes patrones de comportamiento o rasgos son necesarios para un liderazgo eficaz en diferentes situaciones. Por ejemplo, el Modelo Normativo de Vroom y Yetton (1973) propone que el líder debe actuar de una forma más autocrática o democrática, de acuerdo con las situaciones que enfrenta, es decir, de acuerdo con el análisis que hace del problema a resolver (en términos de la información y el conocimiento que poseen los seguidores, el tiempo disponible para la toma de decisiones, la aceptación de la decisión, etc.), ya que el Teoría Path-goal (House, 1971) sugiere que los efectos de los comportamientos del líder en la satisfacción de sus subordinados y la eficacia de la unidad organizacional dependerá de las características de los subordinados (por ejemplo, la

motivación para el éxito, la participación en la tarea, la auto-eficacia) y de otras variables moderadoras (tales como la incertidumbre tecnológica o el estrés). El líder debe ajustar su comportamiento a las características de sus subordinados y de la situación. Si exhibe los comportamientos apropiados, el líder puede aumentar las expectativas y valencias que promueven el nivel de esfuerzo de los subordinados. En esta lógica, el líder eficaz es él que apoya a los subordinados a través de caminos que conducen a beneficios para sí mismo y para la organización.

Según el Modelo de Hersey y Blanchard (1969), que es una de las más conocidas teorías situacionales, el comportamiento del líder puede ser analizado a la luz de dos aspectos: el grado de orientación a las tareas (especificar metas para cumplir, plazos fijados, organizar el trabajo,...) y el grado de orientación a la relación (la prestación de apoyo y feedback, la gente participa en los debates y actividades para facilitar las interacciones personales,...). Los subordinados, a su vez, se analizan en función de su grado de madurez (conocimientos, experiencia y capacidad, así como la confianza, el compromiso y la motivación) en una tarea específica. La madurez no debe interpretarse como una característica personal o de personalidad, sino como algo que tiene que ver con una tarea específica. Un colaborador maduro es el que sabe y desea asumir responsabilidades. Todas las personas son maduras en determinadas tareas, aunque no lo sean en otras. Podemos integrar dos tipos de madurez: en el cargo (conocimiento, experiencia, competencia para realizar la función) y psicológica (confianza en sí mismos, el compromiso y la motivación para realizar la función).

Este modelo propone que un líder debe ajustar su estilo de comportamiento para el nivel de madurez de los subordinados. Por ejemplo, para aumentar el nivel de madurez de un subordinado, el líder puede reducir el nivel directivo y delegar algunas responsabilidades. Si el subordinado muestra un buen desempeño debe ser recompensado, elogiado y apoyado emocionalmente. Por lo tanto, el rendimiento tiende a repetirse, por lo demás, sigue siendo probable que el subordinado adquiera confianza, se esfuerce cada vez más, y sea más maduro en esa tarea. Por lo tanto, se entiende que a medida que la madurez aumenta, el líder debe aumentar el comportamiento de relación (apoyo socio-emocional) y reducir la orientación a las tareas; cuando los colaboradores muestran una madurez por encima de la media, el líder debe reducir los dos tipos de comportamiento (véase el Cuadro 3).

Niveles de madurez de los colaboradores	M4	M3	M2	M1
	Es capaz de asumir responsabilidades y simultáneamente tiene voluntad o confianza.	Es capaz, pero no tiene voluntad de asumir responsabilidades o es inseguro.	Es incapaz de asumir responsabilidades, pero tiene voluntad o confianza.	No es capaz y no quiere asumir responsabilidades o es inseguro.
Estilos de liderazgo apropiados	Está comprometido y es competente.	No está comprometido, pero es competente.	Está comprometido pero es incompetente.	No está comprometido ni es competente.
	Estilo S4 Delegar Observar Acompañar	Estilo S3 Participar Alentar Colaborar Comprometer	Estilo S2 Vender Explicar Clarificar Persuadir	Estilo S1 Dar órdenes Guiar Dirigir Establecer
	(Delega las responsabilidades en la toma de decisiones y en su implementación; "da la pelota y deja jugar")	(Comparte ideas, discute, apoya, facilita, conduce a la participación en la toma de decisiones)	(Explica decisiones y proporciona oportunidad para clarificar, dialoga, explica el "porqué")	(Proporciona instrucciones específicas y ejerce supervisión rígida; dice qué hacer, cuándo y cómo)
Comp. de tarea del líder	Bajo	Bajo	Elevado	Elevado
Comp. de relación del líder	Bajo	Elevado	Elevado	Bajo

Tabla 3. Cuatro Estilos de Liderazgo para Cuatro Niveles de Madurez

Adaptado de Hersey & Blanchard (1988)

El Modelo Contingencial de Fiedler (1967) se distingue de los anteriores por la preocupación en saber cómo las limitaciones del contexto moderan la relación entre el estilo del líder y la eficacia del grupo. La eficacia del líder depende de dos factores: sus atributos (orientación a la tarea o a la relación) y el control que tiene de la situación (grado de favorabilidad de la situación). Fiedler cree que el líder eficaz es aquel que puede modificar los elementos situacionales (incluyendo la estructuración de la tarea) con el fin de adaptarlos a su propio estilo de liderazgo.

Se considera que los líderes más orientados hacia las

tareas son más eficaces en situaciones de alto o bajo control (alta o baja favorabilidad). En contraste, los líderes más orientados a las personas son más eficaces en situaciones de control moderado.

Los estudios que probaron el modelo tienden a apoyar su validez, en general, aunque no apoyen exactamente todas las propuestas que realiza (Hughes et al., 1999; Yukl, 1998). Una crítica que se ha planteado es el hecho de que el modelo no explica por qué los estilos de liderazgo afectan a la eficacia, es decir, no se presentan variables intermedias que permitan explicar la relación entre la orientación motivacional y el rendimiento. Otra limitación deriva de la concepción de las relaciones líder-miembro como una variable de la situación, cuando sería más adecuado considerarla como una variable en que el líder puede influir, mediante el comportamiento de apoyo y consideración de los colaboradores.

En resumen, aunque existen diferencias entre los distintos modelos, algunos de los aspectos comunes son la aceptación de que el comportamiento del líder eficaz puede centrarse tanto en las tareas, como en las relaciones positivas con los miembros del grupo, es decir, centrarse en más de una dimensión. Un segundo aspecto se refiere al foco en el líder en el estudio de liderazgo, en lugar del estudio de las dimensiones comportamentales de los seguidores.

Enfoques Recientes

El papel del líder dentro de la organización ha sido objeto de cambios continuos y fuertes, debido a los nuevos desafíos que requieren una aldea global del conocimiento. Mediante el análisis de la literatura

desarrollada en las últimas dos décadas, destacamos la aparición de algunos enfoques específicos, que ayudan a dibujar las nuevas líneas de investigación, en el sentido de lo que puede considerarse un liderazgo eficaz en entornos turbulentos y altamente diversificados y complejos.

Por ejemplo, la anterior preocupación con los líderes y gestores de nivel intermedio, se ha re direccionado ahora a los equipos de alta gestión de las grandes organizaciones, con miras a un liderazgo estratégico, con impacto en la organización como un todo. Por lo tanto, la calidad de las respuestas organizacionales a las condiciones del entorno externo depende de cómo se realiza este tipo de liderazgo, lo que implica tareas complejas como el análisis del medio ambiente, identificar los riesgos y oportunidades, implementar los cambios, etc.

Además, existe un renacimiento de los estudios sobre los rasgos, a través del desarrollo de nuevos modelos teóricos y métodos de investigación. De hecho, el tema es ahora diferentemente tratado, es decir, los rasgos son de interés si su eficacia está ligada a las situaciones y siempre que configuren constructos que interfieren en la manera en que los líderes se perciben. Por lo tanto, se ha abandonado un poco la idea de estabilidad asociada a los rasgos, ya que es difícil de predecir comportamientos en un largo período de tiempo o en una gran variedad de situaciones, con el argumento de que los rasgos se pueden producir en situaciones en que los estimulan.

En los años 80, gracias a un renovado interés en el liderazgo, tenemos el enfoque de el nuevo liderazgo (Bryman, 1996), más conocido como liderazgo carismático y transformacional (que se abordará en el capítulo

siguiente). El carácter distintivo de este nuevo tipo de liderazgo es la capacidad del líder de inspirar a los colaboradores para lograr el bien común, lo que los hace ver más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos del grupo. El simbolismo y carácter emocional es claro en los atributos y comportamientos del líder, principalmente a través de la lealtad, el compromiso, el respeto y motivación, que son los valores que se transmiten a los colaboradores.

Más recientemente, apareció en la literatura organizacional, una forma enriquecida del liderazgo transformacional - el liderazgo trascendental. Esto es visto como una forma extrema de la autenticidad transformacional, en la que los seguidores no están motivados sólo por motivaciones extrínsecas, pero, sin embargo, se sienten impulsados a identificarse con una "causa" y, por tanto, de trascender sus propios intereses en favor de la organización y de sus colegas (Barracho, 2008). El líder trascendental refuerza la abnegación y la motivación de los seguidores, gracias a su fuerte espíritu de dedicación, competencia e integridad.

Han surgido nuevas necesidades que exigen escenarios y papeles alternativos de liderazgo. Tenemos el caso del liderazgo dispensable (limitado en su objetivo y duración, se considera como un acuerdo temporal); liderazgo colectivo (distribuido por un grupo de personas, por ejemplo, los equipos autónomos), el tele-liderazgo (transmisión de información a través de las tecnologías de comunicación, por ejemplo, los equipos virtuales).

Teniendo en cuenta que las organizaciones muestran cada vez más conciencia en la gestión de la diversidad de sus miembros (edad, raza, etnia, educación, nivel socioeconómico, etc.), intentando encontrar un equilibrio

armonioso entre la diversidad y una fuerte cultura organizacional, basada en valores y creencias compartidos, para mantener la cohesión grupal, compete principalmente a los líderes asumir este papel en las organizaciones y promover la igualdad de oportunidades en el acceso a lugares de dirección, evitando la discriminación, en particular en la contratación, selección y promoción.

En este sentido, podemos hablar incluso de un liderazgo ético, en que los dirigentes deben hacer esfuerzos para mostrar una conducta ética incuestionable, proporcionando una sensación de seguridad psicológica y compromiso de los colaboradores.

El problema de la gestión de la diversidad (de la fuerza de trabajo) implica que los líderes entiendan las reglas, normas, valores y creencias que caracterizan determinada cultura, porque de esto depende el significado que se atribuye a la conducta del líder y su aceptación en un determinado contexto cultural. El proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project), reúne 170 investigadores de 61 países y estudia exactamente las intercorrelaciones entre cultura, procesos organizacionales y liderazgo. Se postula que los valores, normas y prácticas que distinguen a las culturas entre sí, junto a las contingencias organizacionales, determinan las prácticas de las organizaciones y los atributos y conductas de los líderes que son más frecuentemente desempeñados, aceptables y efectivos en cada cultura (Gil, 2003, p. 314). Así, la idea es descubrir la medida en que los atributos y comportamientos específicos que contribuyen a un liderazgo efectivo son universales o son culturalmente determinados. Sin embargo, han sido identificados algunos atributos que se consideran universales (por ejemplo, los relacionados

con el liderazgo transformacional y carismático), otros que son negativos en todas las culturas (por ejemplo, solitario y no cooperativo) y, por último, los que son contingentes (por ejemplo, entusiasta, sensible y autónomo).

Para concluir este capítulo, ha que hacerse aquí una breve alusión a algunas de las principales teorías y enfoques teóricos del liderazgo, sin la pretensión de ser exhaustivos. Aunque hay muchas teorías sobre el liderazgo, como se constata leyendo algunos manuales (Cunha et al., 2003, Gil, 2003; Jesuíno, 1999, Neves, 2001), es también un hecho que sería extenuante abordar todas, por lo que hemos procurado resumir y limitarnos a las más significativas.

Debe señalarse también que la asociación del concepto de liderazgo con el de eficacia ha marcado una profunda reflexión por parte de varios autores, cuyas contribuciones son fundamentales no sólo para la propia evolución del concepto en la teoría, pero sobre todo por su mejor adaptación a la realidad organizacional y sus necesidades más urgentes.

Dicho esto, a continuación vamos a centrarnos sobre un tema fundamental de este trabajo - Liderazgo transformacional vs. Liderazgo transaccional. En el próximo capítulo vamos a caracterizar y distinguir los dos tipos, ya que un poco más adelante esta cuestión será vinculada con la estereotipia de género.

Liderazgo transformacional

Génesis de la Teoría

El liderazgo transformacional se ha convertido en un tema muy popular en la literatura reciente sobre el liderazgo organizacional, en parte gracias a los resultados que, en general, proporciona en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional).

Su enfoque en este trabajo se debe al interés en conocer su grado de expresión/visibilidad en organizaciones con características muy específicas -como las organizaciones militares- para darse cuenta de que las actitudes y valores de disciplina, sacrificio, normalización prescrita y autoridad centralizada, también se reflejan en la percepción de los estilos de liderazgo adoptados por los líderes en este contexto.

Recientemente, hay un renovado interés en el estudio del liderazgo que parece resultar, en parte, de la aceptación de la distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, con especial énfasis en este último. Con la aparición de las teorías de Nuevo Liderazgo se produce un cambio en torno de la idea de liderazgo eficaz, como el que hace hincapié en la relación líder-seguidor y en la transformación cultural del grupo (López-Zafra y Morales, 1998). La acumulación de evidencias empíricas en que el liderazgo transformacional influye en el rendimiento de los seguidores y el desempeño de la organización (Avolio et al., 1999, Lowe et al., 1996) estimuló el interés y apoyo teórico del liderazgo transformacional.

La aparición del concepto se debe al trabajo de Burns (1978), inicialmente sobre los líderes políticos, y significa básicamente, el liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr los objetivos. Los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores morales como la libertad, la justicia, la paz, el humanitarismo y no a las emociones básicas como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia.

Burns diferencia este tipo de personas con el tipo de políticos que cambian promesas por votaciones, es decir, que influyen en los seguidores a través de transacciones. El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización. Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar a sus subordinados por haber cometido un error.

Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, indicando que el liderazgo transaccional motiva a los seguidores en función de su propio interés. Por ejemplo, los líderes empresariales transaccionan dinero y estatus por esfuerzos de trabajo; los dirigentes políticos intercambian empleo y contratos por votos y contribuciones a las campañas electorales. Sin embargo, el liderazgo transformacional implica valores

como la honestidad, la responsabilidad, el honor y la reciprocidad. El liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y alto rendimiento. Además, los líderes transaccionales basan su poder en la autoridad que proviene de la posición jerárquica, y en el respeto de las normas y la tradición. Por otra parte, los líderes transformacionales basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración.

La semilla lanzada por Burns ha sido una de sus más notables repercusiones en la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), quizás una de las que generó más resultados de investigación. Bass (1985; 1995) define el liderazgo transformacional considerando los efectos que el líder tiene en los seguidores. Estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto y, por tanto, están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos. A raíz del "mentor", Bass (1985) también ayudó a distinguir entre liderazgo transaccional y transformacional, considerando los efectos que tiene el líder en los seguidores.

El primero de ellos es la asignación de recompensas a los seguidores a cambio de su obediencia. El líder reconoce las necesidades y los deseos de sus colaboradores, aclarando cómo puede satisfacerlas a cambio de la ejecución de las tareas y el rendimiento.

El segundo se define en términos de efectos sobre los seguidores: estos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y se predisponen a comportamientos extra-rol. El líder logra estos

efectos, a través de tres vías principales:

a) Haciendo a los seguidores más conscientes de la importancia de los objetivos y resultados;

b) Induciendo a trascender sus propios intereses a favor del grupo u organización;

c) Activando sus necesidades de orden superior (auto-realización, por ejemplo).

Se puede incluso afirmar que se eleva un nivel por encima de la última necesidad de la pirámide de necesidades.

Los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, de acuerdo con este autor, pueden ambos ser eficaces, aunque en diferentes situaciones de la vida organizacional. Los transformacionales serían los más adecuados en tiempos de la fundación y el cambio organizacional, mientras que otros son más adecuados para los períodos de lenta evolución y entornos poco turbulentos. Por lo tanto, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos distintos, aunque complementarios. Reconoce que el líder puede utilizar ambos en situaciones diferentes y también admite (e incluso defiende) el uso simultáneo/ complementario de ambos, a diferencia de Burns que considera los dos estilos de liderazgo como puntos opuestos de un continuo. Sin embargo, esta distinción plantea una reflexión. Ya que actualmente las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos y complejos, se plantea la cuestión si los líderes transformacionales no van a tener que hacer frente a la permanente necesidad de mantener la organización en tensión, adaptando las normas y valores internos a los nuevos retos y al aumento de la complejidad en nuestras sociedades (Lopes y Reto, 1990, p. 92).

Componentes del Liderazgo Transformacional

Los aportes teóricos de Bass (1990) son, sin duda, importantes, sin embargo, quizá sea más importante el hecho de que logró llevar a la práctica el liderazgo transformacional (y transaccional) a través de un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que desde entonces se ha utilizado en numerosos estudios empíricos. El instrumento se ha utilizado para estudiar los líderes en una variedad de contextos organizacionales, tales como militares, instituciones educativas y religiosas (entre otros) y en los distintos niveles de una organización, incluyendo los supervisores de primera línea, los directivos medios y altos directivos.

El liderazgo transformacional incluye cuatro componentes principales (Bass, 1985, Bass y Avolio, 1990), todos ellos conectados entre sí (Bass y Avolio, 1995). Estas cuatro dimensiones son teóricamente independientes, y puede dar lugar a distintos perfiles de liderazgo transformacional a partir de los resultados alcanzados en cada una.

El componente carismático (influencia idealizada)

Este primer componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Las características carismáticas que se percibe en el líder transformacional son de naturaleza socio-emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés

individual. Los ideales asumidos son entendidos como una intención de hacer lo que es mejor y más correcto para todos, guiando el comportamiento por una conducta ética.

El líder carismático proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, gana el respeto, la confianza y fomenta el optimismo (Bass, 1985). Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y rendimiento.

El componente inspiracional

Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo. Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. Comunica altas expectativas, utilizando a veces el uso de símbolos. Aspectos característicos de esta faceta son cuestiones relacionadas con el espíritu de equipo y el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas. El líder está preocupado hacia fuera y hacia dentro con el bien del grupo, de la organización o de la sociedad, en su conjunto. En este caso, los que lideran tienden a ser percibidos como personas tenaces, con iniciativa y enérgicos, lo que demuestra un gran optimismo y confianza en un futuro mejor para el grupo. Aunque este factor puede ser entendido de manera diferente del anterior.

Bass (1998), expuso una posibilidad de que el carisma y la inspiración estuvieran relacionados, debido a esto

propuso el término "carismático-inspirador." Sin embargo, el autor explica que hay diferencias entre los dos porque la figura del líder sigue sus ideales con gran influencia o carisma y no verifica la motivación entre sus subordinados. Por lo tanto, una persona puede demostrar su capacidad para inspirar y motivar a otros en el trabajo, pero no representa un modelo que ha logrado cambiar los valores y los ideales de otra persona.

La consideración individualizada

El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza (Bass y Avolio, 1995). Proporciona feedback, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades. Esta área se refiere así a las relaciones individuales en el seno del grupo, con una preocupación real por las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior, el líder busca fomentar un entorno en el que se cumplan las oportunidades para el desarrollo de las diferencias individuales, en el plano de los deseos y necesidades de cada persona que forman parte de su equipo de trabajo. Esto requiere un comportamiento debidamente ajustado a las características de cada uno, lo que permite, por ejemplo, una mayor autonomía a los que demuestran más conocimiento y experiencia en relación con la ejecución de las tareas o proporcionando más estímulos y refuerzos a los que inician una función específica.

La estimulación intelectual

El líder debe realizar un esfuerzo adicional para conducir los seguidores para desarrollar sus propias capacidades estratégicas. Tiene como función alentar los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Ayudar a reconocer sus propias creencias y valores, estimular su pensamiento innovador/creativo, para desarrollar las aptitudes de cada persona y lograr ser competentes y exitosos. El líder tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación en los otros, para crear un entorno de apertura a nuevas ideas, y pueda reformular los problemas existentes.

El Proceso Transformacional y sus Fases

Tichy y Devanna (1986) identificaron las actitudes que toma el líder transaccional y realizaron un estudio basado en tres aspectos como: los rasgos y competencias de los líderes transformacionales, los procesos por los cuales transforman y revitalizan las organizaciones y, por último, los comportamientos que facilitan esos procesos.

a) Los Rasgos y Competencias de los Líderes Transformacionales

Tichy y Devanna han identificado ocho atributos relevantes en los doce líderes transformacionales que estudiaran.

Atributos de los Líderes Transformacionales
1. Se ven a sí mismos como agentes de cambio
2. Son cautelosos en la toma de riesgos
3. Confían en las personas y son sensibles a sus necesidades
4. Promueven valores fundamentales que guían el comportamiento de las personas
5. Son flexibles y están dispuestos a aprender de la experiencia.
6. Tienen habilidades cognitivas
7. Creen en el pensamiento disciplinado y la necesidad de análisis de los problemas
8. Son visionarios que creen en su intuición.

Tabla 4. Atributos de los Líderes Transformacionales. Elaborado a partir de Cunha et al (2003, p.303)

La investigación de Bennis y Nanus (1985) mostró que existía una gran discrepancia entre los diferentes líderes estudiados: pocos de ellos tenían perfil coincidente con el estereotipo común del líder carismático. Sin embargo, han detectado algunos aspectos que permiten comprender mejor la naturaleza del liderazgo transformacional.

Temas	Funciones
Desarrollo de visión	Permite canalizar las energías colectivas de los miembros organizacionales para un futuro deseable. Inspira los seguidores, da sentido a su trabajo y satisface la necesidad humana de ser importante, útil y participar en una empresa interesante. Facilita la toma de decisiones y la iniciativa. Ayuda a las personas a determinar lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable, importante o trivial.
Desarrolló de la confianza y Compromiso de las personas	Una visión no puede ser transmitida a través de la coerción, pero sí a través de persuasión e inspiración. Sin confianza no hay compromiso, y sin esto no es posible poner en práctica la visión.
Facilitación del Aprendizaje	Permite mejorar la planificación estratégica. Facilita la adaptación al cambio. Permite organizacional reorientar la visión, de acuerdo con los cambios, oportunidades y amenazas detectadas.

Tabla 5. Temas relevantes para la eficacia del liderazgo transformacional

Elaborado a partir de Rego (1998, p.398)

b) El Proceso de Revitalización

El proceso de revitalización, considera cuatro fases desde lo planteado por Tichy y Devanna (1986), estas cumplen con un proceso de aceptación del cambio, tras una toma de decisiones.

Fase 1 - Reconocimiento de la necesidad de cambiar

Hay situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambio, esto ocurre, por ejemplo, cuando los cambios son lentos y difíciles de identificar, o cuando la empresa es próspera (¿por

qué cambiar?). Por consiguiente, es imperativo que los líderes adopten los medios que les permitan aumentar la sensibilidad a esta necesidad, entre ellos: a) Fomentar la crítica y las diferencias de opinión; b) Desarrollar redes de relaciones exteriores que incluyan personas capaces de proporcionar a la empresa una idea objetiva de sus puntos fuertes y débiles; c) Alentar a los miembros de la organización a visitar otras organizaciones; d) Medir el rendimiento de la empresa en comparación con los competidores.

Fase 2 - La gestión de la transición

Una vez reconocida la necesidad de un cambio, es necesario que el líder ayude a las personas a la transición para nuevas formas de hacer el trabajo: diagnosticando el problema, estudiando las causas, encarando positivamente los cambios en la estructura de poder, mostrando la confianza y transmitiendo optimismo.

Fase 3 - Creación de una nueva visión

Esta fase se caracteriza por la creación de una nueva visión para el futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para cubrir los costes del cambio y para generar la aceptación de las personas. Por lo tanto, debe ser: a) Una fuente de autoestima para los miembros de la organización y funcionar como una meta que todos compartimos; b) Definida en términos ideológicos (no sólo económicos) para que las personas den sentido a su pertenencia organizacional.

Fase 4 - Institucionalización del cambio

La última fase es la institucionalización del cambio. De hecho, la aplicación de los cambios profundos requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización, para que ellas participen en la aplicación de la visión. Entonces, algunas veces, resulta la necesidad de sustituir a las personas y/o destinarlas a otras posiciones.

c) Los Comportamientos que facilitan los Procesos

Las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del liderazgo transformacional han producido resultados diversos y no siempre coincidentes. Sin embargo, después de una revisión de la literatura es posible mostrar algunos puntos de convergencia, es decir, se identifican al menos seis comportamientos asociados con los líderes transformacionales.

COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES	
Identificar y articular una visión	Identificar nuevas oportunidades, desarrollar y articular una visión del futuro e inspirar a los otros en su búsqueda.
Modelar el comportamiento de otros	Los comportamientos son coherentes con los valores que defendidos y son un ejemplo para los colaboradores.
Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo	Los comportamientos se destinan a promover la cooperación entre los colaboradores, llevándolos a trabajar por un objetivo común.
Tener expectativas de elevado desempeño	Demostrar altas expectativas de excelencia, calidad y

	desempeño a sus seguidores (es decir, demostrar que creen en sus capacidades).
Proporcionar apoyo individualizado	Respetan a los colaboradores y son sensibles a sus necesidades y sentimientos personales.
Estimular intelectualmente los colaboradores	Desafiar a los seguidores y examinar algunas de sus premisas acerca de su trabajo y repensar la forma cómo lo hacen.

Tabla 6. Comportamientos asociados a los líderes transformacionales

Elaborado a partir de Rego (1998, p. 413)

Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional

Uno de los elementos peculiares de la teoría de Bass es el binomio transformacional- carismático. Los términos liderazgo carismático y liderazgo transformacional se refieren al proceso de influencia a través del cual el líder crea importantes cambios en las actitudes y suposiciones de los seguidores, haciendo que se comprometan plenamente con los objetivos y misión de la organización. El liderazgo transformacional se define más ampliamente que el liderazgo carismático, sin embargo, hay dudas entre los autores acerca de cómo los dos conceptos deben ser definidos y, especialmente, en la importancia y centralidad que debe ser asignada a los mismos.

Carisma es una palabra griega que significa don divino y que, a pesar de seguir siendo definida y utilizada de diferentes maneras por diferentes autores, reúne una cierta convergencia en torno de una concepción relacional. Por lo tanto, el atributo carisma aparece como

resultado del proceso interactivo entre líderes y seguidores (véase, por ejemplo, Klein & Cámara, 1995; Weierter, 1997).

Esto significa que algunos rasgos del líder (como la confianza en sí mismo, fuertes convicciones, cualidades oratorias) tienden a aumentar el carisma, pero más importante es el contexto que hace que los atributos y la visión del líder sean pertinentes para las necesidades de los seguidores. Por lo tanto, podemos tener dos personas con los mismos rasgos (potencialmente) carismáticos, pero cuyo efecto sobre los seguidores es completamente diferente.

Por lo tanto, el carisma es un ingrediente necesario (y lo más importante) del liderazgo transformacional, pero no es suficiente en sí mismo para conferir características transformacionales a un individuo. Por lo tanto, un líder carismático puede no ser transformacional (como por ejemplo, las estrellas de rock, deportistas famosos, etc.), aunque todos los líderes transformacionales tienen un perfil carismático. Por otra parte, los líderes transformacionales buscan fortalecer sus seguidores, mientras que algunos líderes carismáticos actúan en la dirección opuesta, instalando una lealtad personal a las mismas (más que la lealtad a la organización), y haciéndolos débiles y dependientes.

Bass (1985) sostiene que el carisma puede ser incluido en el liderazgo transformacional, que a su vez, representa un campo más unificador, que consta de tres factores adicionales, aceptando que una persona puede ser carismática, sin que ello implique necesariamente ser transformacional. Sin embargo, otras propuestas teóricas apoyan la idea de que el carisma, por sí mismo, explica el funcionamiento de determinados líderes que consiguen un rendimiento excepcional en sus actividades. En otros casos,

se ha defendido la idea de que ambos conceptos son, en esencia, la misma cosa, e incluso se utilizan como sinónimos para referirse a un único tipo de liderazgo.

En cuanto a la posición de Bass y Avolio (1999), estos conciben el carisma como otro atributo de los líderes transformacionales, teniendo el proceso de identificación de los miembros del grupo con el líder, un papel importante, ya que ayuda a discriminar la dimensión relativa a "la influencia en los ideales" (más cerca del concepto de carisma), la "motivación inspiradora" (más cerca del concepto de desarrollo). Sin embargo, no debemos olvidar que la "influencia sobre los ideales" fue el término adoptado por Bass (1985), en contraposición con el concepto de carisma, teniendo en cuenta que el líder puede utilizar su carisma para su propio interés, en contra de su voluntad de desarrollar los empleados.

Precisamente este último aspecto fue el punto de partida para plantear la hipótesis de la existencia de dos tipos de líderes, que difieren en el modo cómo ejercen el carisma. En primer lugar, están los carismáticos que exploran la fuerte confianza que los subordinados tienen en sus habilidades para la solución y orientación hacia un futuro mejor, para promover, en última instancia, lugares de trabajo que dependen de sus ideas, con una total obediencia a sus decisiones, y una baja respuesta a las críticas sobre el cambio de objetivos. En contraste con esta acepción más negativa, están los líderes "realmente carismáticos", o, en otras palabras, los líderes con "influencia en los ideales", que muestran un verdadero sentido de colaboración con los demás y una preocupación por el interés común, a través de la promoción de lugares el trabajo eficientes, en el que todos se sientan bien.

Max Weber 1918, afirma que cuando los compañeros de

trabajo en una organización siente una situación que requiere solucionar, ellos detectan las cualidades y una visión de algún individuo que pueda superar los problemas y posteriormente, seguirán creyendo en el, porque tiene unas capacidades de solucionar eventualidades.

Klein y House (1995) identifican que el líder carismático se desarrolla con base a tres elementos como: los atributos y comportamientos, los compañeros que están abiertos y sensibles al carisma y por ultimo el entorno que es caracterizado por la percepción de una situación o crisis.

Según Conger y Kanungo (1987), plantearon que el liderazgo carismático es un fenómeno atribucional debido a que sus subordinados atribuyen ciertas cualidades al líder carismático porque observan ciertos comportamientos en los mismos y estos comportamientos depende en gran medida del entorno en donde se desenvuelve la situación.

Se puede diferir basado en los planteamientos e hipótesis de los autores, que el carisma y liderazgo son cualidades diferentes, una persona puede desarrollar las dos cualidades y hacerlas congruentes.

Tipos de Factores	Factores
Rasgos del líder	<ul style="list-style-type: none"> - Dominancia - Fuerte necesidad de poder - Elevada confianza en sí mismo - Fuerte convicción en la moralidad de sus creencias
Comportamientos del líder	<ul style="list-style-type: none"> - Con sus comportamientos da la impresión de que es competente. Proporcionando una visión apelativa de lo que puede llegar a

	<p>ser el futuro, da más significado al trabajo de los seguidores e inspira su entusiasmo y compromiso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modela papeles (es un ejemplo que los seguidores imitan). - Comunica elevadas expectativas de desempeño a los seguidores y expresa confianza. - Despierta en los seguidores motivos que son relevantes para la misión del grupo (razones que llevan a querer lograr y esforzarse por esta misión).
<p>Condiciones facilitadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de definir los papeles de los seguidores en términos ideológicos que sean apelativos (por ej., las tareas simples y repetitivas tienden a no incluir ese potencial).

Tabla 7. Factores que explican los efectos carismáticos
 Elaborado a partir de Cunha et al (2003, p. 303)

Además de estos comportamientos, Conger y Kanungo (2001), sugirieron que el desencanto de los seguidores es una condición facilitadora de la aparición de líderes carismáticos. Según estos autores, este tipo de líderes surgen con más frecuencia cuando se produce una crisis que requiere cambios, o cuando los seguidores están descontentos con el status quo (Rego, 1998). Sin

embargo, la crisis no es una condición necesaria para la aparición del líder carismático, puesto que el líder es capaz de crear descontento con las condiciones actuales y proporcionar, al mismo tiempo, una visión de un futuro más prometedor.

Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional

Se pueden poner de relieve algunas diferencias entre los dos conceptos, tomando la perspectiva de Bass (1990) y Burns (1978):

a) Burns restringe el liderazgo transformacional a los líderes que apelan a valores morales positivos y a necesidades de alto nivel de los seguidores. Bass considera líder transformacional al que transforma a sus seguidores, aumenta su motivación y su compromiso, haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea. El autor no excluye, por lo tanto, los líderes que exigen necesidades de bajo nivel, como la seguridad, la subsistencia y las necesidades económicas, o a hombres como Hitler o Stalin, a pesar de los efectos negativos que han causado.

b) Bass define el liderazgo transaccional en términos más amplios que Burns.

Incluye tres componentes: la clarificación del trabajo necesario para obtener las recompensas, la supervisión de los subordinados y acciones correctivas para asegurar que el trabajo es correctamente ejecutado; y las sanciones y otras medidas correctivas cuando hay desviaciones de las normas de rendimiento.

c) A diferencia de Burns, Bass considera los dos tipos de liderazgo como procesos separados, aunque no

mutuamente excluyentes. Reconoce, incluso que el mismo líder puede utilizar ambos tipos de poder en diferentes momentos y situaciones.

El Liderazgo Transformacional difiere del Liderazgo Transaccional en 4 aspectos:

1- El liderazgo transformacional desarrolla a los seguidores a partir de la estrategia de los líderes. Sin embargo, los seguidores, tienen una autonomía y control sobre su comportamiento. La visión esbozada por el líder es seguida por los seguidores para trabajar y lograr los objetivos establecidos. Este tipo de liderazgo conduce a los seguidores a tomar la iniciativa, resolver problemas y ayudar a pensar en nuevas perspectivas. El liderazgo transaccional es tradicional, las personas no gozan de autonomía.

2 - En el liderazgo transformacional se promueve la auto-actualización en relación con la gestión del conocimiento, es decir, las personas se actualizan para desarrollar nuevas habilidades.

3 - El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a seguir sus intereses y los del grupo. Induce a las personas a hacer más de lo que se espera de ellos (además de la rutina). Los seguidores se identifican con el líder como proceso de identificación y establecen una relación de confianza mutua, (mientras que en el liderazgo transaccional, la relación es más distante, más formal). Sin embargo, el líder no lleva a la gente a seguirlo "ciegamente", sino que contribuyen con sus conocimientos y motivación para alcanzar los objetivos.

4 - El aumento de la capacidad de liderazgo transformacional permite rastrear el destino de la organización y desarrollar el concepto de visión, para anticipar el mercado. En consecuencia, pide un mayor compromiso y participación de los individuos, haciendo creer a los seguidores en una nueva dirección. El liderazgo transaccional es la receta de la "mediocridad"; no permite alcanzar altos niveles de rendimiento y no amplía el número de seguidores, pero crea un núcleo muy cercano de personas conectadas al líder "in group".

El líder transaccional lleva a cabo la rutina; motiva y dirige sus seguidores en la dirección de los objetivos fijados, aclarando los papeles y requisitos de la tarea.

En resumen, el liderazgo transformacional puede entenderse como la excelencia del liderazgo transaccional, para alcanzar niveles de rendimiento y dedicación de los colaboradores, además de los logrados en el liderazgo transaccional. La investigación de Bass (1985) muestra que los líderes transformacionales, en contraste a los transaccionales, logran mayores niveles de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción de sus seguidores. Estos resultados fueron demostrados en líderes militares, industriales y educativos (Pacheco et al, 1993, p.26).

Pero ambos liderazgos, aunque son claramente diferentes, no son mutuamente excluyentes. Se reconoce que el líder puede hacer uso de ambos en diferentes momentos y situaciones, aunque el liderazgo transformacional se asocia con mayores tasas de productividad y satisfacción de los colaboradores, puesto que se considera la excelencia del liderazgo transaccional.

Componentes del Liderazgo Transaccional

Recompensa Contingente

Para Bass (1994), se basa en el esfuerzo, reconocimiento para lograr y cumplir lo establecido. El líder aclara al seguidor lo que debe hacer para ser recompensado por el esfuerzo. Sin embargo, cabe señalar que, aunque el uso de consecuencias positivas puede llegar a representar una dimensión de liderazgo eficaz, no puede generar los mismos efectos que tienen las cuatro áreas transformacionales examinadas. Esto se explica por el hecho de que este liderazgo se basa en un intercambio entre algo que el líder puede ofrecer hacia un determinado comportamiento adoptado por los demás, pero no implica cualquier transformación de valores o ideales. La relación entre ambas partes de la definición de las tareas y objetivos a alcanzar, con la posibilidad de ser atribuidos refuerzos y premios, si se cumplen los niveles de resultados deseados. Con el fin de aprovechar al máximo este comportamiento, el líder debe, en primer lugar, comprender cuáles son las necesidades de los colaboradores, lo que es valorado por ellos y, en segundo lugar, debe tratar de crear mejores condiciones para alcanzar niveles de rendimiento definidos. Algunos estudios plantean dificultades en diferenciar esta dimensión y la consideración individualizada. Sin embargo, el autor dice que, aunque ambos comportamientos implican la búsqueda de las necesidades de los demás, la consideración individualizada incide esencialmente en el enfoque de la consideración personal y el crecimiento de los miembros del grupo, ya que el refuerzo contingente tiene como preocupaciones la asignación de beneficios por

el buen desempeño mostrado.

Gestión por Excepción Activa

El líder monitoriza el desempeño de los seguidores y adopta medidas correctivas si ellos no cumplen las normas establecidas. El líder activo monitorea las actividades que hace sus subordinados y al final del día realiza las observaciones del desempeño de cada seguidor. Aunque monitorea el desempeño de cada subordinado, el líder activo no es muy participativo con los compañeros de la organización, tampoco brinda un acompañamiento o un vínculo de amistad laboral o comercial que puedan interactuar con los demás, sino que se desentiende de los compañeros, una vez ha realizado su función de supervisar.

Gestión por la Excepción Pasiva

El líder asume una postura más reservada, espera que surjan los problemas, para que entonces sean tomadas medidas de resolución de los problemas. Por lo tanto, el líder interviene sólo si los patrones no son alcanzados, es decir, cuando las cosas van mal o se distancian de lo esperado.

Los efectos de la práctica de la Gestión por Excepción (activa o pasiva) se refleja en la falta de voluntad por parte de los colaboradores a asumir riesgos e innovar, porque temen las reacciones negativas de quien lidera. En términos de eficacia, este factor tiende a ofrecer peores resultados que el refuerzo contingente y, por supuesto, que todas las dimensiones de liderazgo transformacional.

Sin embargo, Bass (1998) señala el hecho de que en

determinadas situaciones, puede ser más apropiado elegir estos comportamientos, especialmente en las exigencias de "calidad total" o de producción "impecable" en que es necesario reducir el margen de maniobra de los colaboradores y hacer hincapié en las tareas.

"Laissez-faire"

Este último factor simplemente identifica la ausencia o la evitación del ejercicio de liderazgo, generalmente traducido por una ineficiencia en los resultados. El líder prácticamente se abstiene de tratar de influir en los subordinados. Abdica de la responsabilidad de decidir. Esto significa que aquí no podemos encontrar un contexto de trabajo con objetivos definidos (a diferencia de liderazgo transformacional y transaccional), ya que no se tiene ningún plan de acción, y las tomas de decisiones importantes son postergadas. De acuerdo con Bass y Avolio (1999), el estilo "laissez faire" es simplemente la negación del liderazgo.

Liderazgo y Eficacia

El concepto de eficacia a menudo se asocia, especialmente en la literatura organizacional, con el de liderazgo. El liderazgo es considerado necesario y fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, de ahí que el interés por su estudio sea tan irresistible (Syroit, 1996).

Considerando el modo cómo los diferentes autores establecen esta "asociación", fácilmente constatamos que

esta sigue siempre la misma dirección: una vez establecido el liderazgo, esto debería demostrarse eficaz. En este punto de vista, ampliamente difundido, la eficacia se conceptualiza como consecuencia potencial y deseable del liderazgo.

Como contraposición, se presenta la idea de la eficacia como condición para el liderazgo. En este caso, la eficacia ya no es una meta a alcanzar por el líder, sino que se entiende como un requisito previo del liderazgo. Por lo tanto, todo el liderazgo es efectivo.

La eficacia es un concepto que, además de poco claro, no es una realidad objetiva. Sin embargo, se le atribuye gran valor. El liderazgo eficaz implica la capacidad del líder para ganar la confianza y el apoyo entusiasta de sus seguidores y la capacidad para dirigirlos hacia los objetivos (Chemers, 1994).

El líder eficaz es aquel que contribuye a la eficacia del grupo de trabajo definido por/para la organización en la que se inserta. Un líder es eficaz si contribuye a la eficacia de un grupo, que se define en términos de los objetivos organizacionales. Es decir, un líder es eficaz si contribuye a la eficacia organizacional (Lawrence, 2000).

El liderazgo eficaz es definido según Yoder (2001) como la coexistencia de un líder positivo, satisfacción de los seguidores, el desarrollo del grupo, el rendimiento individual y la cohesión.

Se puede definir como un juicio, hecho por un evaluador, sobre la base de sus propios criterios, es decir, basado en sus resultados buscados/deseados. Por lo tanto, decir que un equipo es eficaz, significa que lo que ofrece el equipo cumple con nuestras expectativas. Está más o menos consensuado que el concepto de eficacia,

independientemente de los criterios utilizados para su evaluación, se refiere a los resultados o, más precisamente, a la comparación entre objetivos/resultados logrados y los resultados/objetivos previstos o deseados (Lourence, 2000).

Los criterios utilizados en el estudio de esta cuestión son: el desempeño del grupo, la capacidad del grupo de adaptarse a nuevas situaciones, su supervivencia, el bienestar psicológico de los miembros del grupo, la satisfacción de los miembros del grupo con el líder, el impacto del líder en los procesos grupales, absentismo, rotación, etc. La medida de estos criterios, van desde medidas objetivas de rendimiento, tales como el volumen de ventas, costos, ganancias, el aumento de los beneficios, la cantidad y la calidad de la producción, hasta valoraciones subjetivas de la eficacia del líder, realizadas por sus superiores, colegas o subordinados (Syroit, 1996).

Las dificultades comienzan a surgir cuando se intenta evaluar la eficacia a nivel metodológico. ¿Cuáles fueron los resultados que apoyan el juicio llevado a cabo?

¿Qué tipo de criterios se tienen en cuenta en la evaluación? Algunos autores sostienen que la medida adecuada es el rendimiento o desempeño, mientras que otros consideran la satisfacción de los miembros del grupo. También hay quienes se refieren a la creatividad y a la experiencia afectiva. Podemos por tanto concluir que en la práctica lo que ocurre es que cada evaluador tiene un determinado tipo de criterios que considera más apropiado para llevar a cabo un juicio. Por lo tanto, sus observaciones se llevan a cabo sobre un conjunto

de índices que articulados constituyen su propia teoría de la eficacia. Por lo tanto, existe una alta carga de subjetividad que es una limitación relativa a la evaluación de desempeño.

La elección y definición de criterios de eficacia, así como la evaluación de la eficacia, dependerá de los intereses y valores de los que evalúan. En la práctica, sucede a menudo que los sujetos tienen dificultades para dar información precisa sobre los criterios de eficacia que implícitamente sostienen, no son conscientes de los factores que motivan sus juicios o evaluaciones de la organización. Cuando los investigadores cuestionan miembros de diferentes unidades organizacionales sobre los criterios más importantes en su mente, de hecho no hay ninguna certeza de que el criterio es coherente con el utilizado a la hora de hacer juicios acerca de la eficacia (Sánchez y Fernández-Ríos, 1997).

En el ámbito de las ciencias de la organización, la búsqueda de respuestas a las cuestiones planteadas, sin duda, se refiere al nivel organizacional. El vínculo entre el liderazgo y la eficacia se ve en la perspectiva de la organización a la que pertenece el grupo donde el liderazgo se realiza. En este sentido, los resultados y la elección de los criterios de evaluación suelen ser formalmente definidos en términos de los objetivos de la organización y las políticas promovidas por la alta dirección. El líder asume un papel de importancia en la consecución de los objetivos fijados, y el líder (formal) el papel de principal agente responsable a la eficacia. Por lo tanto, el líder es eficaz si contribuye a la eficacia de un grupo, que se basa en los objetivos de la organización. Por lo tanto, ser líder efectivo es contribuir a

la eficacia de la organización. Según esta lógica de razonamiento, el nivel grupal se analiza con referencia al nivel organizacional.

La evaluación de la eficacia se realiza sobre la base de criterios que se han explicado previamente y en la mayoría de los casos, definidos exteriormente al grupo, y que reflejan la perspectiva de eficacia organizacional de la que los evaluadores son portadores. Este enfoque, ampliamente extendido, es el punto de vista tradicional de la relación entre liderazgo y eficacia mencionada anteriormente: la eficacia como consecuencia potencial y deseable del liderazgo.

Según la otra concepción de liderazgo mencionada - eficacia como condición para el liderazgo- el liderazgo se entiende como fenómeno emergente. Esto significa que el liderazgo sólo se da a posteriori, es decir, después de que el líder ha logrado alcanzar los objetivos. Debe haber un reconocimiento del papel que un miembro del grupo desempeña en el proceso de contribuir a la consecución de objetivos comunes por los que se les asigna el liderazgo. De hecho, existe un proceso de comparación, por los miembros del grupo, entre las expectativas y resultados o entre objetivos esperados u Obtenidos, así como el reconocimiento y evaluación de que los resultados cumplan los objetivos y/o expectativas (comunes) esperados/deseados (Lourence, 2000).

Por consiguiente, cabe resaltar que el liderazgo sólo es reconocido como tal, si es eficaz. Un individuo que no es reconocido como eficaz por los miembros del grupo al que pertenece, no puede ejercer el liderazgo. Por lo tanto, si alguien es un líder, esto es porque él lleva a cabo eficazmente la función liderazgo en el grupo, es

decir, es percibido como alguien que proporciona una contribución importante a la eficacia del grupo.

Dado que el liderazgo es un concepto multidimensional puede entenderse y evaluarse sobre la base de diversos criterios y en diferentes dimensiones. A partir de la revisión de la literatura es posible señalar los principales indicadores para evaluar la eficacia del grupo que se utilizaran en la investigación sobre este tema: la calidad de la experiencia grupal, rendimiento del grupo, la legitimidad política y la sostenibilidad (Lourence, 2000).

Según esta perspectiva, la atribución del liderazgo, una vez asociada a este concepto de eficacia en el sistema de grupo puede variar en función de cada grupo y cada momento de su historia. Esto significa que puede centrarse en un miembro del grupo con una contribución significativa a la gestión de las relaciones humanas o para el desarrollo de nuevas competencias en el seno del grupo y, en este caso, estos aspectos están relacionados con la calidad de la experiencia grupal. Por ejemplo, una persona con una fuerte contribución a la productividad, a la calidad y a la rapidez de la toma de decisiones y resolución de problemas, nos referimos en este caso a la dimensión de rendimiento. Alguien que con sus acciones favorece una evaluación positiva del grupo realizada por actores externos al mismo, expresa la dimensión de legitimidad. Por último, un miembro del grupo que promueve la equidad y la cohesión dentro del grupo, garantizando su continuación en el tiempo, hace hincapié en la dimensión de la sostenibilidad.

Por lo tanto, se concluye que el liderazgo surge como consecuencia de las características de

personalidad y patrones de comportamiento, muy diferente en función de cada grupo y cada momento de su existencia. Sin embargo, es invariable que la atribución de liderazgo resulta siempre de la evaluación de la eficacia del grupo, a través de criterios "internos" al grupo de pertenencia y sobre la base de necesidades, valores, expectativas y representaciones de lo que es un verdadero líder para el grupo. Estos criterios contrastan con los criterios de evaluación de la eficacia del líder, llamados "externos" o "supra-ordenados", basados en valores, expectativas y representaciones de lo que significa ser un líder, por parte de los responsables de la misión de la organización. Por lo tanto, los primeros implican una evaluación continua y es relativa a un grupo en particular, mientras que los segundos son, generalmente, discretos y esporádicos, a la responsabilidad de los evaluadores externos o superiores.

Se puede decir entonces que para Lourence "la eficacia extrínseca" está estrechamente vinculada a la noción de jefe; mientras que la "eficacia intrínseca" es inseparable de la noción de líder. Una persona que cumpla los dos tipos de eficacia será siempre un líder, pero puede o no ser un jefe, dependiendo si ocupa una posición jerárquica de jefe. Este paralelismo puede ser de gran utilidad para, en primer lugar, comprender y explicar por qué algunos dirigentes eficaces "a los ojos de la organización" no son, todavía, percibidos como líderes por sus subordinados, e incluso son cuestionados por ellos. Además, es más fácil comprender el motivo por el que algunos jefes no eficaces pueden ser vistos como líderes, sin que sean puestos en tela de juicio por sus subordinados, aunque lo sean por la organización. Lo que

ocurre es que en la primera situación, el jefe no cumple los criterios "intrínsecos" y en la segunda, no cumple los criterios "extrínsecos".

En resumen, se puede cuestionar la idea de que un jefe eficaz debe también intentar ser un líder, para que sea eficaz, independientemente del origen del criterio considerado. Otra implicación fundamental para la gestión práctica del día a día de las organizaciones es la necesidad de conciliar la demanda de un liderazgo efectivo en cada organización con el diagnóstico e interpretación del tipo de liderazgo que se produce en cada grupo en particular, en comparación con la misma organización.

La combinación de las diversas facetas del liderazgo se produce, según Bass y Avolio (1990), a lo largo de dos ejes. Uno de los ejes nos da una idea de los niveles de eficacia de cada factor, alegando que a partir de que el líder aumenta su comportamiento, desde la intervención en crisis (activa) pasando por el refuerzo contingente hasta llegar a las cuatro áreas de liderazgo transformacional, van mejorando progresivamente los resultados obtenidos por sus colaboradores y el rendimiento final. El segundo eje se refiere a la participación del líder en la ejecución de las tareas y la demanda para lograr los objetivos trazados, constituyendo el refuerzo contingente el "punto de corte" que discrimina decisores más pasivos (que se caracterizan principalmente por la intervención en crisis y "laissez-faire") y decisores más activos, que muestra un aumento progresivo de los otros comportamientos.

Por lo tanto, el perfil de liderazgo "óptimo" es el que se caracteriza por las bajas frecuencias de "laissez-

faire", seguido de un aumento de la utilización del estilo transaccional (aumento de la intervención en crisis para el refuerzo contingente), y, finalmente, una demostración de las áreas transformacionales que constituyen el grueso de las acciones. Sin embargo, el perfil "deficitario" ("suboptimal profile") está marcado por una actitud en el dirección opuesta, es decir, el supervisor es alguien que no asume sus responsabilidades y no parece tener ninguna estrategia definida, demostrando pocos o ningún comportamiento en las dimensiones transformacionales (Avolio, 1999).

En resumen, el líder más eficaz es el que domina el liderazgo transformacional, seguido de los comportamientos de refuerzo contingente, de la conducta intervención en crisis (activa y pasiva) y, por último, el "laissez-faire" (Bass y Avolio, 1990).

Al fenómeno de los efectos diferenciales de los estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1993) llamaron "jerarquía de correlaciones", ya que a cada uno de los siete factores del modelo corresponde a una asociación cada vez más elevada, con medidas de eficacia, satisfacción y refuerzo extra de los miembros del grupo. Este patrón de resultados empezaron apareciendo en los estudios realizados en los EUA, pero rápidamente se extendieron a otros países de diferentes continentes (Austria, España, Japón, China, India, Singapur, etc.) (Bass, 1997).

Relacionado con este concepto es el "efecto del aumento" de los resultados logrados, argumentando que a través de la evaluación del liderazgo transformacional es

posible predecir otras variables como el

rendimiento, la satisfacción de los colaboradores y los niveles de esfuerzo. Una comprensión más exacta de lo que puede ocurrir en estas áreas es, según Bass (1985), una progresión de lo que se ha logrado mediante el análisis del liderazgo transaccional. Esto significa que el autor considera que el "efecto del aumento" de los resultados tiende a producirse en el sentido de que los que ocupan posiciones de poder asuman una dimensión transformacional en sus relaciones con los demás, para obtener performances por encima de sus expectativas iniciales.

La consecuencia en los efectos positivos creados en las capacidades y el potencial de los colaboradores, el líder tiene la oportunidad de ayudar a promover las habilidades de liderazgo, lo que le confiere un "efecto en cascada" desde los más altos niveles del poder a los responsables de niveles medios y bajos en la jerarquía (Bass, 1985).

Además de la pertinencia de las dimensiones de liderazgo transformacional, también se reconoce que la eficacia puede ser resultado de una combinación entre el estilo transaccional y transformacional en la relación con el grupo de trabajo. Esta idea de la conciliación y de progresiva eficacia contradice claramente la idea, ya presentada por Burns (1978), de que ambos conceptos se dan en un continuo, no admitiendo que los responsables serían "fuertes" en ambas áreas.

Una última premisa fundamental asociada con el modelo indica que, independientemente del contexto cultural o el país donde las personas viven, cuando se pregunta a estas que describan aquellas personas que más las marcaron, hay una tendencia para indicar atributos

de liderazgo transformacional y carismático. Esta idea fue confirmada por Boehnke et al. (2003) en un estudio con administradores de empresas químicas y de petróleo de varios países, en que se les pidió responder a cuestiones relacionadas con el tipo de liderazgo que más podría contribuir a la consecución de un rendimiento excepcional. Los resultados mostraron, en primer lugar, una gran comprensión sobre los ámbitos de intervención de los administradores, y, en segundo lugar, un fuerte peso de las dimensiones transformacionales y transaccionales, como la "visión" sobre el trabajo a realizar (89%); la estimulación intelectual de los colaboradores (80%); el trabajo en equipo y la formación (73%) y el reconocimiento y el refuerzo de buenos resultados (62%).

Entonces, lo que distingue los líderes transformacionales es una habilidad para demostrar comportamientos que conducen a cambios positivos en cuatro zonas distintas: a) estimulaciones en el sentido de que las personas adopten nuevas perspectivas sobre el trabajo, valorando ideales y valores comunes a todos; b) participación de todos en la misión y visión que el grupo u organización desea lograr; c) la sensación de una mayor competencia y eficacia en el trabajo y d) una mayor disposición a hacer sacrificios y renunciar a intereses personales cuando sea necesario (Bass y Avolio, 1994; Conger, 1999).

Este aumento de la eficacia es muy importante al examinar las condiciones de funcionamiento de las organizaciones de hoy, es decir, competitividad cada vez más feroz, una gran incertidumbre sobre la evolución del mercado, los avances tecnológicos

vértigosos, etc. Todos estos aspectos fuerzan a las empresas a buscar nuevas estrategias y métodos de planificación, con el fortalecimiento de la delegación, del trabajo en equipo, de la toma de decisiones rápida y eficaz, a fin de afrontar con éxito los problemas y desafíos que se enfrentan (Bass & Avolio, 1999).

Inventario de aptitudes gerenciales Lider-1

El Test de Kostick, (1977), desarrolló un manual o inventario de la auto-percepción y test de preferencias personales, el cual se aplica en forma individual o colectiva, con el fin de pronosticar el comportamiento del individuo que tendrá en su vida laboral, midiendo aspectos empresariales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo.

Basado en el diseño del test de Kostick, Solís (2011), creo la prueba psicotécnica lider-1, por el cual el formato lider-1, fue diseñado para evaluar a los trabajadores con el objetivo de comprender sus estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento, relacionada con el desempeño en el trabajo, para brindar información relativa sobre aspectos conscientes de auto-imagen que se relacionan en situaciones de trabajo y que se enmarcan en siete factores generales como el liderazgo (LPI), energía (NGA), formas de vida (TV), sociabilidad (XSBO), adaptación al trabajo (RDC), Naturaleza emocional (ZEK) y subordinación (FW).

Sahili (1996), define, la personalidad como un constructo psicológico, para referir un conjunto dinámico

de características de una persona. Pero el conjunto de características físicas o genéticas no determinan a un individuo, sino que debe tener una organización interior para actuar de manera diferente ante una o varias circunstancias. Aunque el patrón de pensamientos, sentimientos y conducta, que se presenta en una persona y persiste a lo largo de su vida, surge a través de diferentes situaciones.

Pedraja & Rodriguez (2006), relacionaron los diseños administrativos como gestión, dependiendo de la compatibilidad del estilo de cada sujeto de acuerdo a los requerimientos del sitio de trabajo, del cual el desempeño laboral se basa en aspectos de la personalidad y de la capacidad de adoptar un estilo gerencial, acomodándose a los requerimiento de la organización.

Sistemas Educativos

Para abordar el tema del liderazgo en los egresados del programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, se detallan aspectos teóricos que se utilizan para definir la realidad de los graduados del programa de psicología.

Desde lo determinado en el programa de la UNAB, el graduado de Psicología es un profesional autónomo, integral, capaz de desarrollar trabajo individual, colectivo e interdisciplinario, orientado a la evaluación, diagnóstico e intervención sobre problemáticas de comportamiento y salud mental en diversos contextos de la actividad humana, como el campo clínico, educativo, organizacional y social.

Cuenta con competencias analíticas e interpretativas de problemas sociales de relevancia regional, nacional e internacional y con conocimientos que le permitirán la comprensión de la naturaleza y de los procesos psicológicos que determinan dichos hechos.

Tiene la capacidad para la formular hipótesis teóricas y empíricamente soportadas, con las competencias metodológicas necesarias para su sometimiento aprueba, por medio de la investigación científica.

Tiene la capacidad de diseñar y utilizar instrumentos y protocolos de evaluación psicológica, así como programas y proyectos de acción social en los diferentes campos de ejercicio profesional, realizar capacitaciones, procesos de intervención individual y grupal dentro delos cuales están: práctica clínica particular e institucional, asesoría-consejería, consultoría y docencia.

Desde lo presentado anteriormente, se puede determinar que el psicólogo UNAB, cumple con requisitos propios del liderazgo que es para F.J Palom (1997), "la capacidad de las personas de elevar el punto de mira de los colaboradores hacia metas mas exigentes", para lograr este se concibe el liderazgo autentico como una variable que aumenta la calidad del trabajo, por medio de la intensidad y rendimiento, porque apunta siempre a metas mas exigentes.

Se determinó, la necesidad del psicólogo egresado de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. UNAB, quiere contar con esta facultad de la dirección, de la cual S. Figueroa y colaboradores (1951), presumen a la necesidad de logro que se define por éxito laboral. J Ginés (2011) refiere en su investigación El «éxito laboral» de los jóvenes graduados

universitarios europeos; pretender determinar qué es éxito laboral y diferenciarlo del concepto popular anterior, que relacionaba éxito en base a la remuneración, teniendo en cuenta aspectos objetivos y Subjetivos laborales en la elaboración.

Edwin Súper (1955), utilizó principios de la psicología diferencial y fenomenología para describir y explicar este proceso. Hace énfasis en la elección vocacional como proceso determinante del éxito y sugiere que el término Desarrollo sea utilizado "más como elección porque comprende los conceptos de preferencia, elección, ingreso y adaptación". También introdujo el concepto de "madurez vocacional" para señalar el grado de desarrollo individual desde el momento de sus tempranas elecciones de fantasía durante su niñez hasta sus decisiones acerca de su jubilación en edad avanzada (1955). Las etapas de Súper y Cols a tener en cuenta en el siguiente estudio son:

Etapas De Establecimiento (25-44 años) .

Se desarrolla una vez encontrada el área apropiada y el esfuerzo se centra en situarse allí de una forma permanente. Puede haber algunos ensayos en esta etapa, aunque esto no ocurre en todos los casos. Las sub etapas son:

Ensayo (25-30 años)

Que ocurre cuando el área laboral elegida conduce a pruebas insatisfactorias, provocando uno o dos cambios antes de que se encuentre el trabajo definitivo, o antes de que se descubra que ese trabajo definitivo consistirá precisamente en una sucesión de tareas no relacionadas.

Estabilización (31-44 años)

En esta sub-etapa el patrón de la carrera toma una forma clara. Los esfuerzos se dan en el sentido de estabilizarse y asegurarse un puesto en el mundo del trabajo. Para la mayoría de las personas son los años más creativos.

Etapas De Mantenimiento (45-65 años)

Se inicia después de haber conseguido un puesto en el mundo laboral, y en ella el esfuerzo se dirige a conservarlo y a realizar progresos sobre él. Existe una continuidad en las líneas establecidas en etapas anteriores.

Se ha pretendido evaluar los diferentes aspectos comportamentales y actitudinales, para predecir el desempeño de un individuo dentro de una organización, sin embargo no se ha esclarecido el papel que cumple las competencias laborales respecto al liderazgo de los profesionales. Para abordar el tema de las competencias laborales en los egresados de la UNAB (Universidad Autónoma de Bucaramanga), se detallan aspectos teóricos que se utilizarán para definir la realidad de los graduados del programa de psicología.

José Jiménez (2009) refiere que, durante un tiempo se consideró exitosos a aquellos que se graduaban de una carrera profesional que fuera bien remunerada, pero con el transcurrir se ha cambiado esa concepción debido a la baja productividad de los profesionales insatisfechos en sus puestos de trabajo a lo que diversas empresas han puesto gran interés a esta situación, por medio de las competencias laborales que, Según Cesar Coll (2008), una competencia (en

el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Las clases de competencias laborales generales que considera el sistema educativo deben desarrollar todos los graduados deben ser en base a las razones especificadas anteriormente, para poder desempeñarse de forma efectiva en el campo laboral, estas son:

Competencias Personales

Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como:

- ❖ *Orientación ética:* Es un aspecto de la práctica filosófica con el que se asesora sobre valores e ideales y reflexionamos directamente en el ethos o actitud ética personal.
- ❖ *Dominio personal:* Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente
- ❖ *Inteligencia emocional:* La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.
- ❖ *Adaptación al cambio:* Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera

necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Competencias Empresariales

Son las habilidades necesarias para los jóvenes por:

- ✚ Identificación de oportunidades para crear empresas unidades de negocio.
- ✚ Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio.
- ✚ Consecución de recursos
- ✚ Capacidad para asumir el riesgo
- ✚ Mercadeo y ventas

Competencias Interpersonales

Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Manejo de conflictos
- Capacidad de adaptación
- Pro actividad

Competencias Organizacionales

Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como:

- Gestión de la información
- Orientación al servicio
- Referenciación competitiva
- Gestión y manejo de recursos
- Responsabilidad ambiental

Competencias Tecnológicas

Permiten a los jóvenes:

- Identificar, transformar, innovar procedimientos.
- Usar herramientas informáticas
- Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías
- Elaborar modelos tecnológicos

Éxito

Durante un tiempo se consideró exitosos a aquellos que se graduaban de una carrera profesional que fuera bien remunerada, pero con el transcurrir del tiempo, se ha cambiado esa concepción debido a la baja productividad de los profesionales insatisfechos en sus puestos de trabajo a lo que diversas empresas han puesto gran interés a esta situación.

Por medio de las competencias laborales se ha pretendido evaluar los diferentes aspectos comportamentales y actitudinales, para predecir el desempeño de un individuo

dentro de una organización, sin embargo no se ha esclarecido el papel que cumple las competencias laborales respecto al éxito de los profesionales. Para abordar el tema de las competencias laborales en los egresados de la UNAB (Universidad Autónoma de Bucaramanga), se detallan aspectos teóricos que se utilizarán para definir realidad de los graduados del programa de psicología, para reconocer el papel que desempeña el liderazgo, en el proceso de construcción del éxito profesional.

En Colombia se han realizado estudios similares por medio de preguntas como ¿Cuáles son las competencias que proponen los principales modelos nacionales e internacionales para la formación de psicólogos?, ya que es a partir de estas competencias, que se podrán establecer unos parámetros básicos para plantear un modelo nacional estandarizado de formación para los psicólogos que responda tanto a la realidad del contexto nacional e internacional.

Existen unos estándares de calidad para los programas de psicología en el país y se evalúan unas competencias de tipo interpretativo, argumentativo y propositivo en los estudiantes universitarios a través del Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior Saber Pro, no hay unos estándares nacionales que den cuenta de los componentes y las competencias que deben desarrollar los estudiantes durante la carrera de Psicología descritas en la Resolución 3461 de 2003, Por la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Psicología.

El estudio realizado en la Universidad Politécnica de Valencia sobre, El éxito laboral de los jóvenes graduados universitarios de Europa, con el que se pretende determinar qué es éxito laboral y diferenciarlo del concepto popular anterior que relacionaba éxito en base a la remuneración,

teniendo en cuenta aspectos objetivos y Subjetivos laborales en la elaboración.

La Declaración Conjunta de la Sorbona efectuada en 1998 planteó la importancia de crear una sociedad del conocimiento, permitiera alcanzar las competencias necesarias ante los retos del nuevo milenio, principalmente en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), asunto consignado en la Declaración de Bologna un año más tarde. En el año 2010 se considera al continente europeo como un referente mundial por la calidad y pertinencia de su sistema educativo y promover su elección como el destino idóneo de estudiantes, eruditos e investigadores

Diferenciar éxito laboral de remuneración y dirigir el éxito a un concepto más amplio como lo es la satisfacción laboral que designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, la relación empatía con los jefes y la satisfacción con el ambiente laboral, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Shultz, 1990. Refiere la existencia de variables que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos,

afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Variables de Investigación

Para efectos del presente trabajo, se toma como variable la competencia de Liderazgo, entendida como el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas.

Esta variable es operacionalizada a través de los resultados arrojados por la prueba Lider-1, específicamente por la tendencia hacia la calificación alta en el ámbito de comportamiento laboral perteneciente a Liderazgo, el cual está compuesto por los roles de Líder (L) y de Toma de Decisiones (I) y la Necesidad de Controlar a Otros (P). Este instrumento se describirá más adelante.

El éxito laboral, está ligado a la satisfacción en el trabajo, entre mayor sea el grado de satisfacción con aquellos aspectos que se relacionan con el empleo, mas cercano se halla el sujeto de alcanzar el éxito laboral.

Método

La presente Investigación es de tipo descriptivo exploratorio, debido a que el objetivo de examinación se logró de manera sistemática, resolviendo un tema o problema poco estudiado previamente, por tanto, sirvió para que el investigador se familiarizara con fenómenos relativamente desconocidos o indagar perspectivas de abordaje novedosas (Hernández, Fernández y Baptista 2008).

El estudio es descriptivo, ya que se estudiaron situaciones que ocurren en condiciones naturales, que se

desarrolla en campo y no en un laboratorio.

Debido a que, al aplicar la prueba líder 1 en la población de egresados de psicología, UNAB, se categorizó la muestra poblacional por sus características, rasgos, con el fin de interpretar los resultados, para determinar la presencia de liderazgo.

Diseño

El presente trabajo tiene un diseño de investigación de tipo transversal, pues se realiza la recolección de datos en un momento y en un tiempo determinado, cuyo propósito es describir variables y describir la relación entre ellas (González, 2012). En este trabajo, se determina la capacidad de liderazgo de la muestra y se infiere la relación de ésta con el éxito laboral.

Este trabajo tiene un corte descriptivo, pues estudia una o más variables, de una muestra y trata de describir la relación entre ellas en un momento determinado (González, 2012).

Sujetos

La población está conformada por egresados del Programa de Psicología de la UNAB. Los participantes son una muestra total de 40 egresados que tienen como criterios de inclusión:

- Mínimo 3 años de graduado del Programa de Psicología UNAB.
- Estar actualmente laborando en funciones específicas de la disciplina y/o profesión.
- Estar actualmente en busca de un empleo relacionado con la disciplina y/o profesión.
- Que sean reconocidos por el Estado Colombiano como

ciudadanos mayores de edad (mayores de 18 años).

- Que posean un número de identificación avalado legalmente, bien sea cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o pasaporte.
- Que posean una cuenta de correo electrónico, bien sea personal o laboral, a la cual pueda enviarse información sobre la prueba Líder-1.
- Que dispongan de conocimientos informáticos básicos en referencia al uso del correo electrónico y manejo de la red de internet.
- Que tengan acceso a un computador conectado a la red internet para que pueda desarrollar la prueba Líder-1.

Instrumentos

El instrumento que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo, es el Inventario de Aptitudes Gerenciales, Prueba Líder-1. Esta prueba mide aspectos laborales de la personalidad, estilos administrativos y desempeño en el trabajo. Puede ser aplicada de forma colectiva o individual y es aplicable a todos los niveles; es decir, desde nivel académico de primaria hasta postgrado.

La prueba Líder-1 es un instrumento diseñado para proporcionar información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento, que pueden separarse en 10 necesidades y 10 roles que habitualmente se encuentran presentes en los trabajos en mayor o menor grado. La Tabla 1 presenta las dimensiones evaluadas en la prueba, así como los roles y las necesidades presentes en la misma.

Liderazgo en Egresados de Psicología UNAB

Ámbito	Roles	Necesidades
ENERGIA	Rol del trabajo duro el intenso (G)	Necesidades de finalizar personalmente una tareas (N) Necesidad de triunfar o de Logro (A)
LIDERAZGO	Rol del líder (L) Rol del que toma decisiones (I)	Necesidad de controlar a otros. (P)
FORMA DE VIDA	Rol del trabajador de ritmo rápido (T) Rol del trabajador físicamente resistente (V)	
SOCIABILIDAD	Rol del tipo sociable (S)	Necesidad de llamar la atención (X) Necesidad de pertenecer a grupos (B) Necesidad de intimidad y afecto (O)
ADAPTACION AL TRABAJO	Rol del teórico (R) Rol del tipo organizado (C) Rol del detallista (D)	
NATURALEZA EMOCIONAL	Rol del emocionalmente controlado (E)	Necesidad de cambio (Z) Necesidad de agresividad defensiva (K)
SUBORDINACION		Necesidad de apoyo en sus superiores (F) Necesidad de normas y supervisión. (W)

Tabla 8. Relación de las dimensiones, los roles y las necesidades de la prueba Líder-1.

El cuestionario consta de 90 pares de frases, cada una se consideró una opción de respuesta. El usuario debía seleccionar aquella frase con la cual más se identificara en forma de ser o pensar. El tiempo de aplicación de este

instrumento varió entre los 15 y los 20 minutos.

Para cada uno de estos veinte roles o necesidades, se considera un rango de medida de cero a nueve. Este último indica el punto más alto; es decir, una gran cantidad de la necesidad o gran inclinación por el papel de que se trate (rol). Las calificaciones 4 y 5 representan el promedio, mientras que el 3 al cero, representan los rangos bajos de calificación.

La prueba Líder-1, se presenta en forma sistematizada, de forma tal que el mismo sistema proporciona textos interpretativos que puede determinarlos que significan las calificaciones altas y bajas en cada factor.

Procedimiento

1. Elección de línea de investigación
2. Se determina y delimita el problema de investigación.
3. Se solicita la inducción del uso de la plataforma impact-psy para la aplicación del Líder-1, al docente German Solís propietario de la plataforma y prueba psicotécnica líder-1.
4. Se determina los sujetos pertenecientes a la muestra del presente trabajo, a través de contacto directo, telefónico y por referencias.
5. Recolección de datos de sujetos para generar usuario de Impact-psy para desarrollar la prueba desde la plataforma.
6. Aplicación de la prueba psicotécnica Líder-1, en cada uno de los miembros que conforman la muestra poblacional.
7. Solicitar al docente y propietario de la plataforma

virtual de Impact-psy, los resultados de la prueba psicotécnica líder-1, aplicada a la muestra poblacional.

8. Generar presentación de los resultados de la prueba líder-1.
9. Analizar y describir, los resultados de la prueba líder-1.
10. Relacionar los resultados con los objetivos de investigación.
11. Generar discusión de lo mencionado por autores de los antecedentes de investigación y del marco teórico sobre los objetivos de investigación y los resultados de la prueba líder-1.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación son propios del inventario de aptitudes gerenciales líder-1, aplicado a la muestra de egresados de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, de la prueba psicotécnica solo se referirá el ámbito "L" entre los 7 ámbitos de la prueba psicotécnica, debido a que es de interés para la investigación de liderazgo.

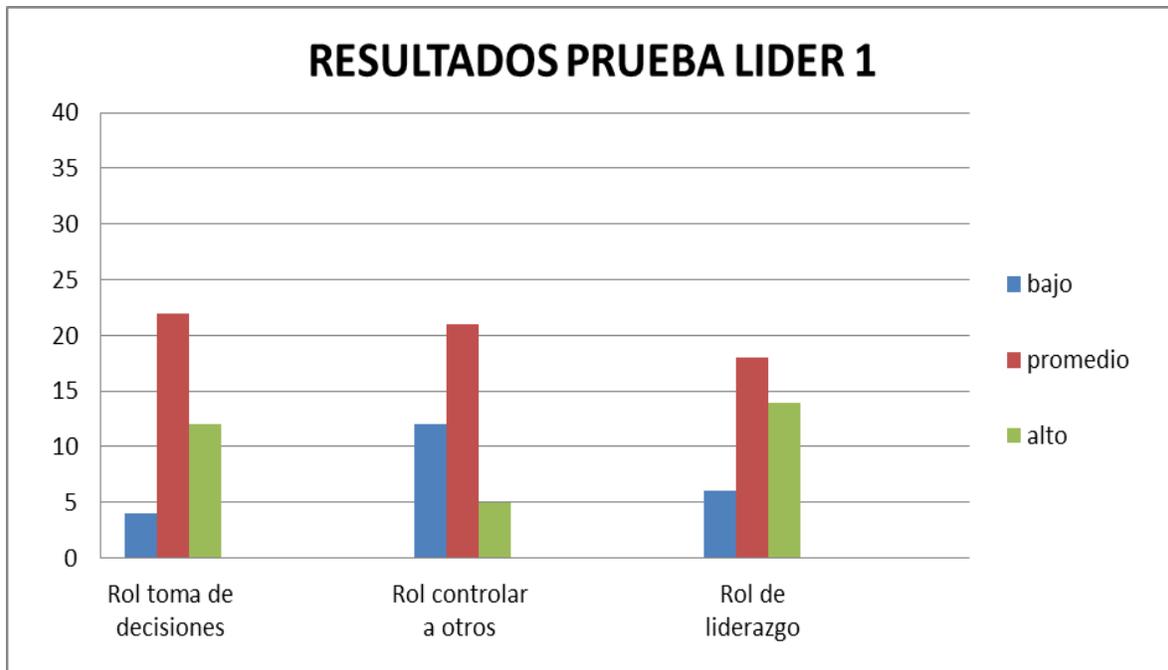


Gráfico 1. Resultados de prueba líder1.

Se aplicó el inventario de aptitudes gerenciales a una muestra poblacional correspondiente a 40 personas egresados de la programa de psicología de la Unab. La prueba cuenta con 2 Roles el "L" (rol de liderazgo) y el "I" (rol de toma de decisiones) y la necesidad "P" (Necesidad de control de otros). Desde el manual de instrucciones de la misma prueba estos tres conforman el ambito de liderazgo, en el cual se centra la presente investigación.

Con base en la gráfica se percibe que la puntuación promedio es mayor, debido a que 17 de las 40 personas que realizaron la prueba, toman una actitud de liderazgo por encima de la media, basado en los factores de medida de la prueba líder 1.

Se resalta que obtuvieron una puntuación alta en promedio 10 personas, demostrando una afinidad a tomar mayor grado de responsabilidad, liderazgo, iniciativa, proactividad en el campo laboral.

Finalmente la variable "P" (necesidad de controlar a otros), se puede percibir desde los perfiles en la prueba lider 1 que los profesionales egresados de psicología de la UNAB, tienden a demostrar una actitud de desagrado la toma de responsabilidad de los demás compañeros de trabajo y de si mismo, pero demuestra tolerancia y respeto al esfuerzo de los líderes en el campo laboral.

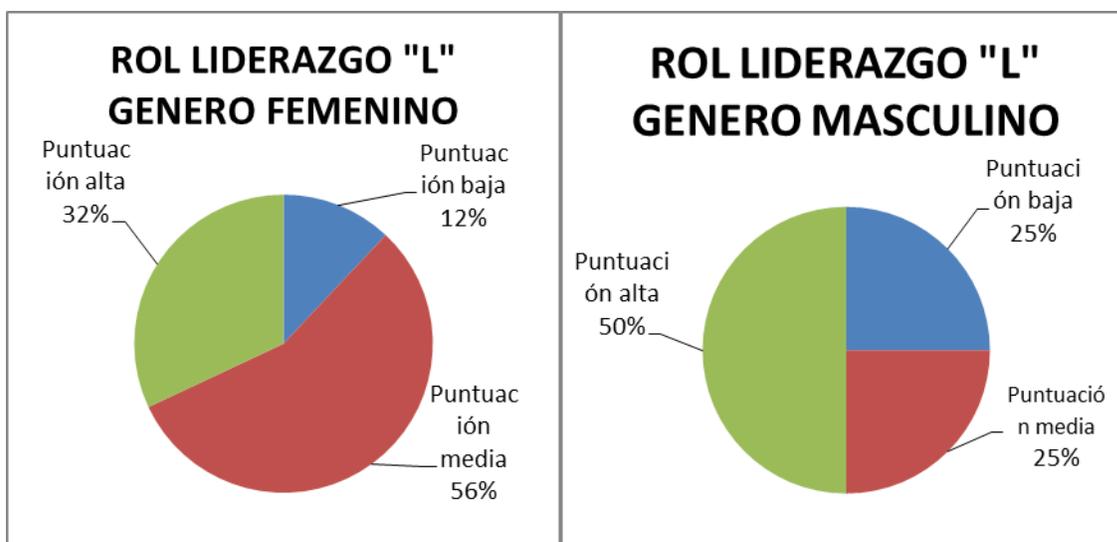


Gráfico 2 y 3. Rol liderazgo "L" genero femenino y masculino.

De acuerdo a las gráficas se pudo concluir que la mayoría de egresados de genero masculinos del programa de psicología UNAB obtuvieron un número de puntuación alta 50%. Esto quiere decir que los hombres toman una actitud de confianza y no compiten con los subordinados en el campo laboral, aunque demuestra mayor preocupación por el status y

la imagen. Por otro lado en promedio, las mujeres tienden a tomar una actitud de conformismo por su trabajo ya que no toma funciones de liderazgo. Se pudo distinguir el rol de liderazgo de los egresados hombres es mayor con respecto a las mujeres, aunque el género femenino demuestra una actitud de liderazgo en promedio tendiente a crecer.

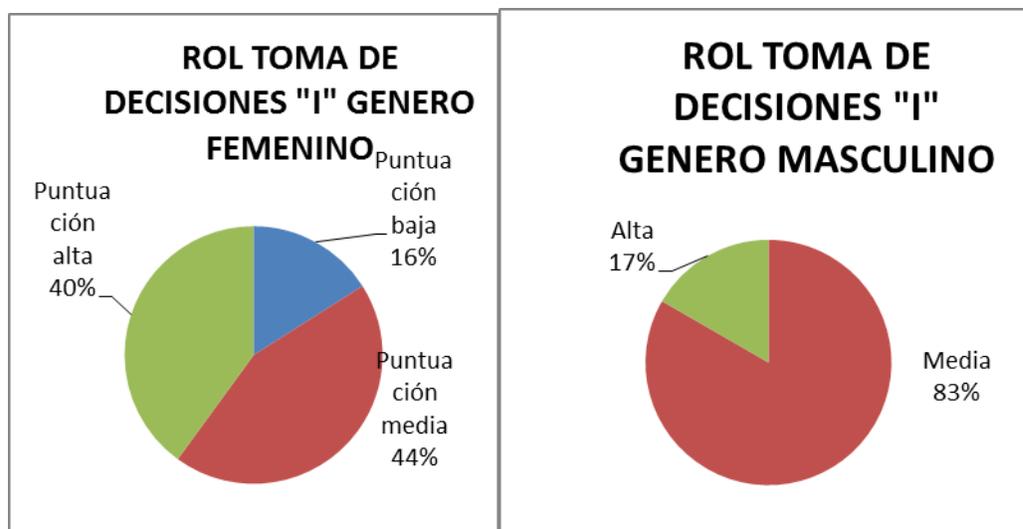


Gráfico 4 y 5. Rol toma de decisiones "I", Genero femenino y masculino

Teniendo en cuenta el porcentaje arrojado, Se puede inferir que la mayoría de egresados de género femenino de psicología de la UNAB, obtuvieron una puntuación alta del 40%, superando a los hombres con un porcentaje del 17%. Esto les atribuye a las mujeres como personas dadas a responder de forma rápida ante cualquier situación, tomando la iniciativa de decidir bien sea de forma acertada o no. Por otra parte la mayoría de los hombres egresados toman decisiones de forma pausada y desmesuradamente, manteniendo la calma.

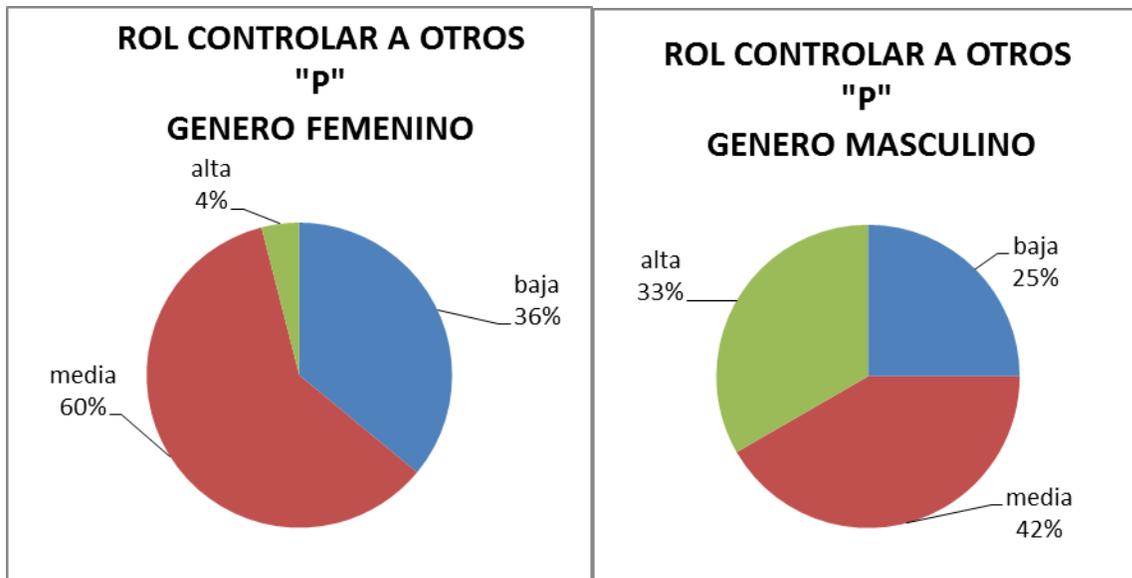


Gráfico 6 y 7. Rol controlar a otros, Genero masculino y femenino.

El análisis de los datos de la mayoría de los hombres en la gráfica, presentó un mayor control de influencia en los demás, aunque puede tomar actitud posesiva de delegación de responsabilidades en el área laboral. También se puede percibir que la mayoría de las mujeres egresadas de psicología de la UNAB, tiende a tomar actitud de desagrado en la responsabilidad de los demás, aunque suelen ser tolerante en la asignación de responsabilidades a cargo de los líderes.

Discusión

Los resultados del inventario de aptitudes gerenciales LIDER-1 diseñado por Solís. G (2011) para medir aspectos laborales de la personalidad evidencia desde lo propuesto por Burns (1987) un predominio del liderazgo transaccional, que se justifica por el bajo predominio del factor P (necesidad de controlar a otros) que caracterizaría el liderazgo transformacional en el cual los líderes ejercerían su rol por una necesidad propia que podría estar dirigida en pro de una institución, lo cual también puede ser indicador de un liderazgo transaccional directivo, que es aquel en el que los líderes presentan una actividad de monitoreo y corrección, sin involucrarse en las actividades de sus subordinados.

Bass (1990), difiere en cierto aspecto de Burns, desde el cual sobresaldrían aspectos del egresado del Programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, como lo son: la clarificación del trabajo para ofrecer recompensa por ello, la supervisión de los subordinados y la aplicación de correctivos. Estas acciones son altamente motivantes para los dirigidos, debido a les recompensa por adherirse a su labor y a su rol dentro de la organización. Además Bass considera que un graduado que no posea las características de un liderazgo transformacional, aun puede adoptar este modelo sin que esto excluya al liderazgo transaccional, esto beneficia al egresado debido a que, si bien un liderazgo es motivante debido a los refuerzos, también es desmotivante por cuartear libertades en los seguidores, desconociendo su autonomía, entre mas se pueda variar entre estos modelos, mas cercano se halla el

profesional de construir un liderazgo beneficioso y eficiente.

Los resultados con un predominio alto fueron los del ámbito L (Rol de liderazgo) e I (Rol de toma de decisiones) demostraría desde los tipos de liderazgo utilizados por Pedraja y Rodríguez (2004) en su estudio, que la mayoría de los egresados del programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, poseerían un estilo de liderazgo participativo, en el cual el líder permite a los subordinados realizar sugerencias y hacer parte de la toma de decisiones, por parte del factor L, pero es este a su vez junto con I, factores que predominan y que pueden determinar el uso del estilo instrumental, en el cual el líder monitorea y corrige a sus subordinados, evitando el contacto con demás subordinados.

Desde lo postulado de los egresado por Yukl (1992), la mayoría de los participantes, presentarían un liderazgo basado en la estrategia inspiradora, en la cual el líder por medio de inspirar y motivar a sus subordinados, además de estrategias como la afectiva, en la cual el líder recurre a los sentimientos de amistad y lealtad, para pedir algo, y por ultimo la estrategia halagadora, en la cual busca agradar a otros (carisma).

Se puede aceptar la presencia de un liderazgo en los egresados del programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, aunque muy probablemente estamos ante una población que no se haya interesada en ubicarse en ese Rol, pero a su vez se tienen confianza la cual demuestra con una aptitud optimista.

Muy seguramente la población de psicólogos egresados de la Universidad Autónoma, son una población de Laissez-Faire (Bass y Avolio, 1999), lo que querría decir que son una población con liderazgo pero con abstención de ejecutarlo, por lo cual se podría sugerir incompatibilidad entre la profesión y el rol de liderazgo, esto puede deberse a que el psicólogo en sus diferentes especializaciones es concebido mas como alguien que media, en vez de alguien que toma decisiones.

El Laissez-Faire (Bass y Avolio, 1999), de ser cierta la incompatibilidad entre la profesión de psicología y el rol de líder, se descartaría inmediatamente el éxito como un medio valido para alcanzar el éxito entre la población de psicólogos egresados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, esto se infiere por la motivación de los graduados por ocultar su propio liderazgo.

Además desde los resultados se puede observar que son las mujeres quienes presentan mayor liderazgo, pero son los hombres quienes están mas dispuesto a demostrar este rol de lideres, es posible que este desequilibrio en la intención de ser lideres, entre hombres y mujeres, sea debido a condiciones socio-culturales de la región, como a una condición particular del genero.

En si, se puede confirma la presencia de liderazgo en la muestra poblacional de egresados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, con posibles características de Laissez-Faire prevalente en la población participante del genero femenino y en la mayoría de muestra poblacional.

Debido a esta investigación y con la intención de

profundizar en el tema, se sugiere continuar una investigación con una mayor población de graduados del programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, que puedan confirmar la prevalencia del Laissez-Faire, entre los egresados de este programa, en base al resultado se esta, futuras investigaciones se podrían desarrollar para desenvolver la relación: psicología con liderazgo, en condiciones de alcanzar el éxito laboral; además de un plan de trabajo experimental, en base a lo postulado por Bass, se consideraría la construcción de un liderazgo que se adecue a las características del psicólogo en sus diferentes especializaciones, de esa forma este liderazgo en un futuro podría ser implementado en forma de competencias, en el programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, por lo que la institución educativa podría ofrecer al estudiantado una competencia, especializada en su profesión.

Conclusión

Debido a que se no se realizó control de las variables externas a la investigación, sino cada participante efectuó el inventario de comportamiento labora Lider-1, en cualquier lugar donde disponga de un ordenador con internet, y el estudio consiste en la descripción de los resultados de los estadísticos de los resultados de la prueba Lider-1.

La investigación presente, determina el grado de liderazgo por medio de la prueba Lider-1, el cual esta compuesto por otros determinantes como lo son: El rol de liderazgo (L), Rol de toma de decisiones (I) y rol de control de otros (P).

Liderazgo en Egresados de Psicología UNAB

La mayoría de los egresados de la muestra poseen los factores L (Rol de liderazgo) y Factores I (Rol de toma de decisiones) pero el factor P (Rol de control de otros) tiene una presencia demasiado baja en los participantes, por lo cual se determina que la condición no se cumple para la mayoría. Solo cinco personas de los cuarenta egresados del programa de psicología UNAB, son líderes, estos poseen todas las facultades para ejercer un liderazgo pleno, Mientras 12 de los participantes son más tolerantes que sus pares con liderazgo, además no les gusta ser responsables de otros. Entre los egresados hay por lo menos cuatro personas de los 37 egresados del programa de psicología UNAB, que no cumplen con ninguno de los determinantes de liderazgo (L, I, P) o los poseen demasiado bajos, para considerárseles, y 6 personas cumplen con un solo determinante de liderazgo.

El liderazgo es una condición, que proporción la habilidad de dirigir un grupo, el cual sin este sería destruido por las particularidades de sus miembros y es por esto que son necesarios los líderes, esta condición puede ser considerada un determinante del éxito debido a que son pocos aquellos que cumplen con las competencias para ser considerados líderes, pero cada grupo demanda la presencia de un líder, para poder mantenerse y sucumbir a los caprichos de sus miembros.

Muy seguramente se está tratando con un liderazgo participativo, de forma que el líder mantiene un contacto directo con sus subordinados y se inmiscuye en las ocupaciones de estos, muy diferente a su contraparte el liderazgo activo del cual se limita a supervisar y corregir, del cual se halla en niveles más bien bajos debido a la carencia de personas con el factor P (control de otros).

Liderazgo en Egresados de Psicología UNAB

Se recomienda realizar una investigación que profundice el éxito de lo egresado del programa de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, por medio de la prueba líder-1, de forma que se pueda observar en los resultados, el papel de cada ámbito de la prueba psicotécnica en el éxito laboral de los graduados. Entre estos ámbitos se solicita atender al ámbito de liderazgo, para reconocer la importancia de esta investigación en las necesidades de logro profesional, del estudiantado del programa.

Referencias

Argyris, C. (1964). Integrating the individual the organization, New York: John Miller

Avolio, B. J.; Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 (4),441-462.

Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio, & F.j. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp.35-66). London: JAI Press.

Barracho, C. (2008). Poder, autoridade e liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar. Lisboa: Editora Universidade Lusíada.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Difusion of Transformational Leadership. Leadership Quarterly, 6 (2), 199-218.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). Handbook of Leadership: A survey of

theory and research. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Diriger: Les Secrets des Meilleurs Leaders. Paris: InterEditions.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing. Blaxter, L. (2000). Como se hace una investigación. Barcelona: Editorial Gedisa.

Bolívar Botia, Antonio (2010), ¿Como un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?.Universidad de Granada, España. Vol. 3/ vol. 5/ Julio - Diciembre de 2010/ ISSN 2027- 1174. Magis.

Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S.R. Clegg, C. Ardí, & W.R. Nord (Eds.), Handbook of Organizational Studies (pp. 276-292). London: Sage Publications.

Burn, S. M. (1996). The social psychology of gender. New York: McGraw Hill. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cesar, Coll (2008). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21514108.pdf> .

Chemers, M. (1994). Leadership. In V.S. Ramachandan (Editor). Encyclopedia of human Behavior , vol. 3 (pp. 45-56). Academic

Press, Inc.

Chiavenato, I. (2008). Administración En los Nuevos Tiempos. Última Edición.

Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Pina e Cunha, Miguel. (2003-2004). "Gestión de los recursos humanos". DEADE. Definición de la RAE sobre liderazgo

Drucker (2005), *The Effective Executive in Action*.

Repetto, E. (2003) La teoría de Edwin Súper. UNED. La orientación para el desarrollo profesional a lo largo de la vida.

Farkas y Wetlaufer (1996; 1997), citado por German Granda Revilla y Cesar Camisón (2007)

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Freud, 1921, citado por Abreu, 2011

Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

Gonzales, 2012

Greenberg, J., Baron, R. A. (1993). Behaviour in Organizations (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Hernandez Sampieri, Roberto ;Fernández Collado, Carlos;Baptista Lucio, PilarMetodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). The Management of Organizational Behaviour.

Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behaviour - utilizing human resources (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1999). Leadership: Enhancing the lessons of experience. Boston: McGraw Hill.

E. Rodríguez (2007). Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas. México. El Manual Moderno.

Jago(1982). Leadership: perspectives in theories and research. Management science.

Jesuino, J. C. (1999). Processos de Liderança (3ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Joe Batten (1986). The socila construction of attruism in organ donation. Health affairs.

Gines Mora, José (2009), El «éxito laboral» de los jóvenes graduados universitarios europeos. *Universitat Politècnica de Valencia. CEGES, Valencia, España.*

Cesar, Coll (2008). Estrategias didácticas para formar competencias. Lima: AB Representaciones Generales. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21514108.pdf> .

Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On Fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly, 6*, 183-198.

Kostick, (1977. Manual de aplicación del Kostick.

Powell, G.N., & Graves, L.M. (2006). Gender and leadership: perceptions and realities. In

K. Dindia, & D.J. Canary (Eds.), *Sex differences and similarities in communication*

(pp.83- 97). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

López-Zafra, E., & Morales, J. F. (1998). La Función Directiva en los Centros Docentes - Liderazgo Transformacional y Género. *Boletín de Psicología, 60*, 15-25. Lowe et al., 1996

Manfred, 1985 y Abreud, 2011, postura psicoanalítica del liderazgo.

McGregor, 1960. *El lado Humano de las organizaciones*. McGraw-Hill

Pedraja & Rodriguez (2006), Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Inte-rciencia*, agosto, año/ vol.31, numero 008, Caraca, Venezuela.

Neves, J. (2001). O Processo da Liderança. In A. Caetano, J. Ferreira, & J. Neves (Eds), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.377- 403). Lisboa: Editora McGraw-Hill.

Noriega (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología*. Vol 12, N 36.

Ogliastri (2005), Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo, Acceso por medio de la pagina de internte:

<http://web.archive.org/web/20021221233749/www.eafit.edu.co/revista/105/ogliastri.html>

Pacheco, R.P., Villa Sánchez, A., & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El Liderazgo Transformacional en Los Centros Docentes - Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Ediciones Mensajero, S.A.

Páez & Yepes, 2004 *Liderazgo: Evolución y conceptualización*. Bogota, universidad externado de Colombia.

Páez (2011). La ética en el liderazgo. Acceso por medio de la pagina de internet:

http://www.cpa.gov.co/userfiles/4_%20La%20C3%A9tica%20en%20el%20liderazgo.pdf

Palom izquierdo, F.J (1998). Liderazgo.

Pedraja y Rodríguez (2004), Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas, ISSN: 0718-1337. Universidad de Tarapacá, Chile.

Programa de Psicología UNAB, (2010). Acceso por medio de la página de internet: <http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/programas-academicos/psicologia/perfil?programa=PSI>

Rego, A. (1998). Liderança nas Organizações - teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Cook, 1998: 32; López, 1998: 59; Colbeck, 1998: 198; Figueroa Rodríguez, 2002: 17).

Sahili (1996), Psicología clínica.

García, M., & Navas, M.S. (2001). Mujeres y liderazgo: Una revisión desde la perspectiva psicossocial. In C. Pozo, A. Fuentes, & A. González; I. Sánchez & F. de Ona (Eds.), Humanidades y Educación (pp. 113-126). Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.

Solís (2011). Manual de aplicación: Inventario de aptitudes gerenciales: Lider-1. Para mayor información acceder a la

página de internet: http://www.impact-psy.com/joomla17/index.php?option=com_content&view=article&id=88:personalidad-y-liderazgo&catid=77&Itemid=481

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In C. Marques e M.P. Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Tejeda & Scandura (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership quarterly*.

Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82-94.

Vroom, V. H., & Jago, A.G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, 6, 169-181.

Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Weierter, S. J. (1997). Who wants to play "Follow the

leader"? A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-193.

Yoder, J. D. (2001). Making leadership more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 815-828.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., & Tracey, B. J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.3. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Moreira Martins, C, M (2010). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-693-8359-9. Refieras a la siguiente dirección de internet: <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

APENDICES

