

## **Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional**

**Ligia Pirela**  
**Hermelinda Camacho**  
**Marhilde Sánchez**

### **Resumen**

El propósito de este trabajo es analizar los aspectos teóricos del liderazgo transformacional y relacionarlos con los diferentes enfoques epistemológicos, con el fin de que sirva de soporte a la investigación en el área, y que permitan comprender mejor este fenómeno. Se plantean tres enfoques epistémicos según Padrón (1994): el empírico analítico, el racionalista y el sociohistórico. Igualmente se exponen aspectos teóricos del liderazgo transformacional, el cual reconoce y expiota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando satisfacer altas necesidades, como resultado se da una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Por lo que el liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. Por lo tanto, se plantea que la teoría del liderazgo transformacional se ubica en el enfoque racionalista, analítico, teórico de base empírica, marcado por el pensamiento racional, con referencias de validación situadas en la intersubjetividad,

**Palabras clave:** Enfoques epistemológicos, epistemología, liderazgo transformacional.

## **Epistemological approach to transformational Leadership**

### **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze theoretical aspects of transformational leadership, and to relate them to the different epistemological approaches, in order to support research in this area which

Recibido: 31.07.03 Aceptado: 27.02.04

will, in turn, contribute to the understanding of this phenomenon. Three epistemological approaches are considered (Padron, 1994): empiricist analytic, rationalist and social-historicist. Theoretical considerations on transformational leadership are also presented. This type of leadership recognizes the need or personal requirement of a potential follower in search of the fulfillment of his needs. As a result, a relation of mutual stimulation and elevation is achieved. Such relationship may turn followers into leaders, leaders into moral agents. For this reason, transformational leadership, although more complex, it is more powerful. One of the main conclusions derived from this research is that transformational leadership theory may be considered as part of the rationalist, analytical, theoretical approach of empirical base, with validation references placed in inter-subjectivity.

**Key words:** Epistemological approaches, epistemology, transformational leadership.

## **Introducción**

En un contexto de cambios acelerados, conjuntamente con las crisis económicas, políticas, sociales y morales que viven las empresas hoy día, se obliga a pensar y repensar sobre el liderazgo, comprobando la validez, aplicación y utilidad de las concepciones existentes, en la comprensión, generación de cambios en el ámbito de las organizaciones y de la sociedad en general.

Por lo tanto, se plantea una crisis en el liderazgo y la necesidad de buenos líderes que conduzcan a realizar las transformaciones requeridas para alcanzar una mejor calidad de vida. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional reconoce explícita una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando satisfacer altas necesidades.

El resultado es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Por lo que el liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. Para esto, se debe asumir un enfoque integrativo que tome en cuenta los rasgos, conductas y situación donde se involucre el líder y los seguidores, enfatizando en las habilidades instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas, herramientas que permitirán los cambios necesarios en la cultura organizacional y que facilitarán el aprendizaje organizacional.

Con respecto al liderazgo, se ha encontrado una extensa bibliografía del tema, lo cual, más que ampliar, ha servido para confundir en su comprensión y concluir sobre su complejidad. En correspondencia a lo antes planteado, se hace necesario analizar en los diferentes enfoques epistemológicos los aspectos teóricos del liderazgo transformacional con el fin de que sirva de soporte a la investigación en el área; de allí la importancia de las diferentes concepciones que permitan comprender este fenómeno. En función de ello, se plantea dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿en qué enfoque epistémico se ubica el liderazgo transformacional?

Para ello se parte de los conceptos teóricos sobre la ciencia y la investigación para analizar los diferentes enfoques epistemológicos, con el fin de ubicar la teoría del liderazgo transformacional, y así obtener algunos lineamientos que puedan orientar el estudio del mismo.

## **OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO**

### **General**

Analizar desde la perspectiva de los enfoques epistemológicos los aspectos teóricos del liderazgo transformacional.

### **Específicos**

1. Describir los enfoques epistemológicos de la investigación.
2. Analizar los diferentes aspectos teóricos del liderazgo transformacional,
3. Relacionar los aspectos teóricos del liderazgo transformacional con las concepciones epistemológicas.

## **ENFOQUES EPISTEMOLÓGICOS**

La epistemología o teoría del conocimiento busca la validez o credibilidad del conocimiento científico, fundamento de las acciones humanas. Se ocupa además de la definición del saber, de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y del grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido (Enciclopedia Encarta, 1997).

A través del tiempo y el avance de la ciencia, se pueden distinguir diferentes estilos o enfoques epistémicos, Padrón (1994) los conceptualiza como configuraciones cognitivas constantes que definen esquemas operativos típicos de adquisición de conocimientos en el individuo y en las organizaciones. Estos distintos tipos de pensamiento o de razonamiento distinguen a unas personas de otras, conformando patrones operativos que cada quien privilegia y refuerza en la formación de mapas mentales o representaciones del mundo, y que son producto de las configuraciones cognitivas individuales. Este autor plantea que existen tres enfoques epistemológicos:

- Enfoque empírico analítico: también conocido como positivista o pragmático, marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta-objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico-aritmético, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva. Se construyen generalizaciones a partir de datos concretos a través de los sentidos y a la percepción sensorial. En la relación sujeto y objeto del conocimiento, éste pertenece al mundo objetivo independiente. El conocimiento científico es verificable mediante hechos contrastables, que son susceptibles de observar, clasificar, medir y ordenar. Las teorías y leyes se conforman por la detección de regularidades y relaciones constantes.

- Enfoque racionalista, conocido como hipotético deductivo, es teórico de base empírica, analítico, marcado por el pensamiento racional, con una orientación hacia lo abstracto de los procesos, un lenguaje lógico-matemático, una vía deductiva y unas referencias de validación situadas en la intersubjetividad racional universal. Tiende al concepto, es fundamentalmente teórico, orientado a las ideas, construye el conocimiento mediante derivación de los conceptos generales, la razón y mecanismos de razonamiento. El mundo es producto de la construcción de la mente humana. Se diferencia la ciencia de otros conocimientos en su posibilidad sistemática de poder ser confrontada con la realidad. El conocimiento es relativo, admite los factores sociales e intersubjetivos que condicionan su validez. Cada disciplina determina sus propios y específicos criterios de demarcación en función de sus posibilidades deductivas, Las

explicaciones se evalúan por su capacidad predictiva, son específicas y provisionales hasta que surdan hechos incompatibles o una teoría más potente. El conocimiento científico es teórico, producido bajo sistemas deductivos más allá de los hechos y debe ser contrastado por estos. Somete a la crítica los productos de la investigación para profundizar en las diferencias entre resultados objetivos y subjetivos.

- Enfoque sociohistórico: también conocido como fenomenológico, hermeneúico, naturalista, interpretativo, marcado por el pensamiento intuitivo; tiene una orientación vivencial hacia los sucesos, un lenguaje verbal, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en simbolismos socioculturales de un momento y un espacio (sujeto temporal). Es introspectivo, tiende al sentimiento, la empatía, es sensible. construye el conocimiento a partir de vivencias internas, de la conciencia y las vivencias del yo interno. El conocimiento carece de un estatus objetivo, universal e independiente, no es constante respecto a las variables del entorno. No existe metodología científica, tampoco criterio de demarcación sino metodologías o criterios según los estándares de las diferentes sociedades. La función humana del conocimiento es el compromiso con la transformación social, no el control de la producción. Rechaza el tratamiento del lenguaje lógico-matemático. Las técnicas de recolección de datos son no estructuradas y flexibles. incluye la experiencia del investigador, aplica juicios, el razonamiento y un lenguaje natural. Estudia casos concretos sin generalizar más allá del espacio temporal.

Así mismo se plantean cuatro fases de desarrollo de la investigación:

- Descriptiva: organiza la realidad objeto de interés, establece diferencias, asignando nombres y rasgos, características comunes en categorías sistémicas de observación y constatación.

- Explicativa o constructiva: construye explicaciones de la realidad, relaciones de interdependencia.

- Contratación o de validación: contrasta, evalúa y valida si la teoría sirve para interpretar el mundo.

- Aplicativa o tecnológica: determina si la teoría es confiable, para aprovecharla o explotarla para transformar la realidad, formular modelos de acción y uso.

De esta forma los procesos de investigación varían según los estilos epistémicos. los elementos sincrónicos (sociocontextuales y lógico estructurales), las redes de acción-conocimiento y las fases de desarrollo, secuencias antes planteadas. Su función consiste en asegurar el éxito de las acciones y debe responder a las demandas de conocimientos, siendo un programa de investigación un conjunto borroso de trabajos investigativos individuales, ordenado por una relación de secuencias temporales y, además, por relaciones de inclusividad y complementariedad (Lakatos, 1983). Así mismo, se plantea como la producción de conocimientos socializados Sistemáticos.

En las ciencias sociales se plantean dos extremos de riesgo, una concepción empírica inductiva, probabilística, estrecha y limitada, y otra concepción anárquica, ambigua, indefinida, que no distingue entre investigación y literatura. Estas plantean dos problemas centrales, el criterio de demarcación de lo que son procesos investigativos de los que no lo son, y la validez de las operaciones para la aceptación de los resultados.

Por otro lado, se concibe cómo las teorías y las hipótesis de las ciencias sociales han de ponerse a prueba confrontándolas entre sí, así como los datos antropológicos, sociológicos, politológicos, económicos e históricos. De manera que la ciencia social contemporánea se ha

desplazado hacia el sistemismo. cuyas tesis básicas son: que todo en el mundo real es ya un sistema concreto, ya un componente de tal; que todos los sistemas poseen propiedades (emergentes) de las que carecen sus componentes; que la única manera de entender la formación, el mantenimiento y el desmantelamiento de un sistema es analizándolo en su composición, ambiente y estructura. Por lo tanto, la mejor manera de recomponer los resultados de semejante análisis es construyendo un modelo conceptual o teoría del sistema (Bunge, 1989).

Según Padrón (1994) la teoría designa diferentes significados. En el campo de la ciencia se designa a un conjunto global de logros de trabajo, un sistema de enunciados, un modelo universalmente explicativo, o sea una construcción semiótica (cognitiva y simbólica) que representa relación de interdependencia entre dos o más clases universales de hechos y que tiene el poder de retroceder y predecir cualquiera de los hechos particulares abarcados dentro de una clase universal. Se refiere a una estructura de respuesta, a un por qué, cuyos componentes consisten en clases universales de hechos y no a simples hechos singulares. Coincide con el sentido cotidiano en el carácter representacional. en cuanto a que toda teoría designa una entidad sin existencia factual, estrictamente limitada al mundo del pensamiento y del razonamiento. Es sistemático y socializado, y que tienen un alcance explicativo universal.

Por lo tanto se distingue la ciencia por su sistematización, es decir, que los conocimientos pueden ser examinados y validados por referencia a un esquema operativo estable, y la socialización, que desborda el dominio del individuo.

Desde el punto de vista de la filosofía, el significado de la ciencia depende del paradigma o enfoque. Según el empirismo lógico la teoría es una representación generalizada verídica (confiable) de una realidad externa con la cual se correlaciona mediante mecanismos de enlace entre un lenguaje teórico y un lenguaje observacional (fiscalismo). Para el racionalismo crítico las teorías son redes que lanzamos al mundo con intención de acceder más fácilmente a su funcionamiento y a su manejo y control, pero no mediante esquemas socialmente compartidos (intersubjetivos) al mismo modo en que se comparten los esquemas de la lengua o de la interacción personal (Padrón, 1994).

Para el pragmatismo las teorías no son propiamente una representación del mundo de la cual se pueda afirmar su verdad o ineficiencia y cuyo valor radica en la utilidad que demuestra frente a los problemas y necesidades de la humanidad. Para la fenomenología importa la comprensión y ya no la explicación, interpretación de los casos y los escenarios, llegando a postular una teoría de lo singular.

En el enfoque positivista las teorías son abstractas, universales, explicativas, sistemáticas, socializadas y contrastables (susceptible de crítica y de rechazo) de algún tipo de realidad que aunque no esté en el mundo de las cosas, independientemente de la actividad del sujeto cognoscente, si está por lo menos en el mundo de los esquemas supraindividuales. más allá y al exterior de las conciencias personales subjetivas.

Para el enfoque fenomenológico y sociohistórico, cuyo ideal es la comprensión vivencial—experiencial de los significados simbólicos— culturales por vías y métodos alejados de las ciencias formales y materiales, la palabra teoría se aproxima más al sentido de reflexión, ensayos libres, interpretación sociopsicoiógica, aunque algunos insisten en una libertad metodológica responsable (comprometido ante LOS demás), que será responsable de uroducir teorías en el sentido del conocimiento confiable y creíble. Otros propugnan la anarquía, lo que vale es la conciencia individual donde la teoría es cualquier cosa y no significa nada.

Se considera necesario aceptar que la teoría tiene un carácter sistemático, dado que constituye un sistema que se construye y evalúa según operaciones canónicas explícitamente ordenadas, y socializado, es decir, que trasciende los intereses del individuo y se ubica en el nivel de las culturas y las sociedades.

Padrón (1994) caracteriza la investigación como un proceso típico y específico de producción de conocimientos sistemáticos y socializados, orientado a apoyar el éxito de las acciones, que surge de las necesidades de estas acciones, con el fin de elaborar mapas mentales o representaciones cognitivas de una realidad insuficientemente representada. El método es el componente estratégico que permite transitar desde la pregunta a la respuesta y que depende del estilo de conocimiento, pensamiento cognitivo o enfoque epistemológico.

## **CONCEPCIONES TEÓRICAS DEL LIDERAZGO**

Muchos autores coinciden en que el liderazgo es uno de los temas más estudiados y de los menos comprendidos, de lo cual se desprende las dificultades existentes para seleccionar y desarrollar líderes.

Existen muchas definiciones y teorías sobre el liderazgo, y cada una de ellas enfocada en elementos del fenómeno, entre ellos, el líder, los seguidores, el contexto, el proceso, el objetivo y la causa o propósito.

El liderazgo puede definirse como la capacidad y el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos propuestos. En este proceso la influencia interpersonal ocurre cuando se producen cambios en las actitudes, percepciones comportamientos de otros, y puede darse a través de cuatro procesos, como la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción. El proceso de influencia puede generar el cumplimiento mínimo cuando se enfatiza en el comportamiento o resistencia a realizar lo demandado.

Para comprender la teoría del liderazgo transformacional es necesario revisar las diferentes maneras de estudiar e interpretar el liderazgo de este sentido, Yukl (1989) plantea las siguientes:

1. El enfoque poder-influencia toma en cuenta las bases del poder como criterio de la efectividad del líder. En este enfoque la pregunta es ¿es el líder poderoso o influyente?, la esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores y el poder de una persona depende considerablemente de cómo es percibida por otros. Por lo tanto la efectividad del líder está en función de la cantidad de poder que posee el líder, los tipos de poder y de cómo se ejecuta el poder.

2. El enfoque de rasgos toma en cuenta las características, habilidades del líder como criterio de efectividad, es decir ¿cómo es el líder? En este enfoque se encuentran las teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. Por lo cual el líder nace y el aspecto clave sería buscar y seleccionar a los líderes. En este caso la efectividad del liderazgo depende de la ambición, energía, deseo de dirigir, honradez, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos adecuados y autocontrol, entre otros. El enfoque de investigaciones recientes sobre los rasgos personales ha sido sobre la motivación, gerencia y destrezas específicas, mientras que en la investigación anterior se basó en los rasgos de la personalidad o la inteligencia general. Los resultados acumulados de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos

incrementan las posibilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de ellos garantiza el éxito.

3. El enfoque del comportamiento se centra en qué hace el líder. Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Por lo cual el líder se hace, el punto clave es encontrar los elementos determinantes del liderazgo y enseñarlos a través de la capacitación. De manera que la efectividad del líder está en función de la naturaleza de su trabajo, identificando las diferencias en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y no efectivos. En este sentido, se han identificado conductas orientadas hacia la tarea, como estructura de inicio, donde el líder define su papel y el de los seguidores en la búsqueda y logro de las metas. Y las conductas orientadas hacia las personas o de conciliación, donde la relación del líder con los seguidores se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los otros. Sin embargo, este enfoque no considera los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso del líder.

4. El enfoque situacional enfatiza la importancia de factores situacionales determinantes para el comportamiento del líder, es decir, en qué situación se encuentra: su autoridad y discreción, la naturaleza del trabajo realizado y del medio ambiente, la habilidad y motivación de los seguidores, los requerimientos del puesto sobre el líder por sus seguidores y personas externas a la organización.

5. El modelo de congruencia es un enfoque integrativo, donde define cuál es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder así como las variables situacionales. Intenta identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo. Se asume para esto que diferentes patrones de comportamiento serán efectivos en situaciones diferentes, y que el mismo patrón de comportamiento no es óptimo en todas las situaciones, de manera que los efectos de la actuación del líder son contingentes a la situación,

De esta revisión de la teoría del liderazgo, emergieron cinco factores, los cuales son significantes para el desarrollo holístico del líder en el futuro:

- 1) El líder efectivo integrará las necesidades del grupo con las metas de la organización,
- 2) Un líder orientado a las personas se manifiesta en comportamientos apropiados cuando el líder toma en cuenta la madurez del grupo.
- 3) Un líder orientado a la persona y a la reducción se manifiesta en un comportamiento apropiado cuando toma en cuenta la situación incluyendo la naturaleza de las tareas y el nivel de madurez del grupo.
- 4) Para mantener la relación líder-seguidor el estilo de liderazgo se refleja en el estilo requerido por el seguidor. El estilo de liderazgo tiende a seguir el patrón de madurez psicológica de un grupo.

Los niveles de liderazgo dentro de una organización se moverán desde la más baja posición a la más alta. Las habilidades requeridas aparecen para acompañar un cambio de carácter siguiendo un patrón similar a la curva del ciclo de vida. En el nivel ejecutivo, la naturaleza de las tareas del liderazgo es más significativa que las tareas de la organización.

## LIDERAZGO TRANSACCIONAL VS. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las teorías han resaltado diferentes aspectos del liderazgo basándose en la experiencia y evidencias empíricas a veces contradictorias, las cuales han sido estudiadas en diferentes contextos y culturas. Adicionalmente se ha visto dividido el fenómeno, por un lado sobre los líderes y por otro lado menos estudiado, sobre los seguidores, observando a los primeros como figuras resatantes sobre e resto.

Es necesario combinar conceptualmente los roles de líder y seguidor, estudiando el proceso de liderazgo como parte de la dinámica del conflicto y de poder, ligado a un proposito colectivo y evaluaco tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los seguidores.

Bass (1985) identifica dos ciases fundamentales de liderazgo “transaccional” y “transformador” o “transformacional”. Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras que IOS transformadores se inclinan más a utilizar un nivel de visión más elevado. Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente transaccionales, mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformacionales.

El liderazgo transformador se mueve a lo largo de las dimensiones de visión y acción, en oposición a tarea y relación, La visión está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros, mientras que la acción se relaciona con la ejecución de comportamientos inmediatos. La idea general estriba en que “la visiór sin acción no es más que sólo un sueño, mientras que la acción sin visión car ccc de sentido y aburre”.

Según Burns (1979) la relación de la mayoría de líderes y seguidores son transaccionales, donde los líderes contactan seguidores con miras a intercambiar una cosa or otra (trabajo por votos, subsidios por contribuciones a campañas electorales, etc). Este tipo de transacciones comprende la mayor parte de las relaciones entre líderes y seguidores, especialmente entre grunos, legislaturas y nartidos políticos.

En este sentido, en el liderazgo transaccional se plantean las siguientes características:

- Recompensa contingente: el líder controla el intercambio de recompensas a cambio de un buen desempeño reconociendo los logros, negociando estas recompensas a cambio de esfuerzo. indica qué hay que hacer si se quiere obtener la recompensa. Asegura a los colaboradores que tendrán lo que esneran a cambio de su esfuerzo. Otorga menciones especiales a promociones a camoio cte traoai,o cien .hecuo.

- Administración por excepción (activo): el líder contr ola y busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas. interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas. No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo orevisto. No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso a cumpllr con los estandares.

- Administración por excepción (pasivo): el lider interviene sólo si no se satisfacen las normas, asumieneo un estilo iaissez-faire, aodca ae sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Pero. más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores. buscando satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y xalores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado



conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen o que prometen (Bumns, 1979).

En este sentido, se describe el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros. Los líderes transformadores buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales o valores más altos, tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas, como ambición, miedo, envidia y odio. De manera que este tipo de liderazgo puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y como un nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Con respecto al liderazgo moral, se puede señalar que no es una mera predica o expresión ansoluta de las necesidades o aspiraciones de conformidad social. Este emerge y siempre retorna a las motivaciones, necesidades, aspiraciones y valores fundamentales de los seguidores, pudiendo producir cambios sociales que satisfagan sus necesidades auténticas a la vez que mide las motivaciones de otros por las de sí mismo. Los roles y cualidades distintivas de liderazgo se identifican en los patrones encontrados en los orígenes y socialización de las personas consideradas líderes, a través del estudio de conceptos que enfatizan el desenvolvimiento de estructuras de motivaciones, valores y objetivos.

Bass (1985) define a los líderes transformacionales primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos. De manera que el líder puede transformar a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valores de los resultados de la tarea, induciéndolos a trascender sus propios intereses a los intereses de la organización o de sus necesidades de más alto rango.

En el liderazgo transformacional se plantean los siguientes aspectos:

- Carisma (influencia idealizada): proporciona visión y sentido de misión, orgullo, respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar.
- Inspiración: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla.
- Estimulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas.
- Consideración individualizada: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando, aconsejando.

Dilts (1998) agrega la gestión por objetivos, que proporciona a los colaboradores representaciones claras de los objetivos deseados, así como de los indicadores de su consecución, estimulándolos a desplegar sus propios recursos y capacidades.

Helirriegel (1998) por su parte señala que la influencia de los líderes transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores a ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes, al menos no directa y exclusivamente. Otras explicaciones describen a los líderes transformacionales como servidores o agentes de los

ete Po ta ‘a area ce ..“oler transformacionai es convertir a los subordinados en líderes autodirigidos.

Estos valores en el liderazgo transformacional, se desarrollan en base a tres comportamientos que son. el desarrollo de la visión, el desarrollo de un marco de referencia y la administración d.c 1-as impresiones.

El líder transformacio.nai p-or valores está dispuesto a correr riesgos, a retar al statu quo e imponer nuevos paradigmas que sirven de marco referencial a otros. En este sentido, impulsa estrategias de participación para evaluar constantemente nuevos métodos y soluciones a ios problemas y aprovechamiento de oportunidades.

Administrar impresiones, por su- parte, exig-e del líder transformacional asumir comportamientos positivos mediante el uso bien de formas exageradas, bien de acciones fuera de l-o común o de conductas ejemplarizantes, que exalten las emocio.nes en los segurdores y también tácticas creadas para destacar su atractivo hacia ellos. De manera que los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo. Sus acciones se dirigen a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización. que coinciden con los suyos propios. Utilizan la comunicación gestual, comportanienta y simbólica para, con estos lenguajes alternos a la verbalidad. reforzar sinérgicamente los valores que subyacen en la visión.

Al comparar el liderazgo transformacional y el transaccional, Bums (1979) establece que el primero se basa en valores finales (justicia, igualdad y derechos humanos) transmitidos a través de la educación. mientras que el segundo se apoya en valores modales (honestidad, lealtad y respeto) por medio del entrenamiento en el cual puede usarse la coerción.

De esto se deduce que la principal diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional es su poder para transformar a los seguidores en líderes, a través del cambio y el apego a los valores fundamentales del hombre, la justicia, la libertad y la igualdad. que serían los motivos del líder. Para crear condiciones de vida, rescatar la dignidad del hombre, realizar su potencial espiritual y natural y su salud física, psicológica y espiritual, por el bien común, que serían sus objetivos. A través de su congruencia entre el pensar. sentir. decir y actuar, y la capacidad de aprendizaje y la proactividad, básicamente la legitimidad, la ética y la moral, que son los recursos del líder.

Para desarrollar líderes transformacionales, se sugieren tres formas en las cuales los individuos pueden aprender a manejar efectivamente: (1) el desarrollo de habilidades integradas, (2) agrupaciones de apoyo y (3) oportunidad dentro de la organización.

(1) Desarrollo de habilidades integradas. Es esencial que el individuo esté alerta y comience a practicar las nuevas habilidades imaginativas que están asociadas con la autoactualización y la autoridad personal, que pueden estar integradas con las habilidades instrumentales e interpersonales.

La imaginación es la interacción sinérgica entre la fantasía, las emociones y el intelecto reflexivo, todos procesos internos al individuo. Los datos recibidos desde el mundo interior, el uso de imágenes para generar significado. la evaluación de imágenes por las emociones tanto útiles como dañinas, y la construcción de ideas son valoradas en sí mismas por individuos que aceptan su autoridad personal.

(2) Agrupaciones de soporte, Cuando una persona entra a la visión de un nuevo mundo, experimenta una reocurrencia nueva y atemorizante de inseguridad, de inadecuación y una baja de la autoestima. Por lo tanto, necesitan el apoyo de otras cuando las alternativas que tomen

basadas en los nuevos valores no funcionan bien, debido a que estos no han sido internalizados en la acción personal. De allí la necesidad de soporte grupal durante el proceso de formación de habilidades.

Cuando se usan consistentemente métodos basados en los valores para desarrollar metas y objetivos organizacionales, ocurren varios resultados:

1. Se construye un fuerte compromiso entre el personal que ha sido concientizado de los valores que ellos y la compañía tienen en común.
2. Los líderes organizacionales se ponen más atentos a la armonía y desarmonía que existe entre los valores organizacionales y los valores de la sociedad o de la comunidad local.
3. La motivación hacia la realización de políticas corporativas aumenta significativamente cuando el personal se vuelve más atento de un grupo común de prioridades de valor.
4. La resolución de problemas en el área de conflictos interpersonales se simplifica frecuentemente y se hace más objetiva cuando hay un consenso sobre las 'normas esperadas' para las organizaciones que descansan en metas basadas en valores.

Cuando se usa el enfoque basado en valores para el desarrollo de los ejecutivos y otros gerentes se mejoran las habilidades personales que permite analizar los valores de la compañía y por ende el logro de objetivos corporativos. En otras palabras, el desarrollo de habilidades personales permite a un ejecutivo analizar, a través de las habilidades desarrolladas, los valores de la empresa, aumentando la lealtad corporativa.

Por otro lado, las prácticas de contratar, promocionar y entrenar gerentes se enfocan a sus valores y el desarrollo de habilidades (instrumental, interpersonal, imaginativa y del sistema), disminuyendo los problemas de comunicación y los conflictos, aumentando el crecimiento saludable de todos los empleados de la compañía.

## **RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LOS ENFOQUES EPISTEMOLÓGICOS**

A continuación se relaciona el liderazgo transformacional con los enfoques epistemológicos. En cuanto al enfoque empírico analítico, construido por generalizaciones a partir de datos concretos obtenidos a través de los sentidos y a la percepción sensorial, se observa que algunos aspectos del liderazgo transformacional provienen de las observaciones del comportamiento de los líderes y su generalización. En este sentido, los roles y cualidades distintivas de liderazgo se identifican en los patrones encontrados en los orígenes y socialización de las personas consideradas líderes, a través del estudio de conceptos que enfatizan el desenvolvimiento de estructuras de motivaciones, valores y objetivos.

El objeto del conocimiento en este enfoque pertenece al mundo objetivo, el liderazgo es estudiado como algo externo e independiente al investigador. El conocimiento obtenido puede verificarse mediante hechos contrastables, que son susceptibles de observar, clasificar, medir y ordenar (ver cuadro 1).

En relación con el enfoque racionalista, la mayoría de los aspectos del liderazgo transformacional se ubican en este enfoque. Los autores principales considerados en este artículo. Bass (1985) y Burns (1979) han elaborado aspectos teóricos tendiendo al concepto y la derivación de los conocimientos generales por mecanismos de razonamiento hipotético deductivo, teórico, analítico de base empírica, utilizando el pensamiento racional, orientado a lo

abstracto de los procesos. Esto puede ser confrontado con la realidad, siendo el conocimiento relativo y provisional.

En este sentido, según Bass (1985), los líderes transformadores se inclinan más a utilizar un nivel de visión más elevado, más completo, potente. Reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Busca motivos potenciales de los seguidores para satisfacer altas necesidades. De acuerdo con Burns (1979) el resultado del liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Los líderes tornan responsable por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen.

Se describe el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros. Los líderes transformacionales buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas como ambición, miedo, envidia y odio.

En el liderazgo transformacional se plantean los siguientes aspectos:

- Carisma (influencia idealizada): proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar,
- Inspiración: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla.
- Estímulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Los viejos problemas se ven así con nuevos ojos. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas.
- Consideración individualizada: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando y aconsejando.

Por último, se puede afirmar que pocos aspectos del liderazgo transformacional se han estudiado a través del enfoque sociohistórico o interpretativo, marcado por el pensamiento intuitivo, una orientación vicarial hacia los sucesos, un lenguaje verbal, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en simbolismos socioculturales de un momento-espacio (sujeto temporal). El conocimiento sobre este liderazgo no se ha construido a partir de vivencias internas ni la experiencia del investigador. Sin embargo, se concibe el compromiso con la transformación social. al ser visto como un proceso de influencia a nivel micro y macro para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Cuadro 1

## **Relación de los enfoques epistemológicos y el liderazgo transformacional**

### **Conclusiones**

La epistemología presenta el conocimiento como un producto de la interacción del hombre con su medio, que implica un proceso crítico mediante el cual se organiza el saber hasta

llegar a sistematizario en el conocimiento científico. De acuerdo con esto, se debe concebir a la ciencia como algo realista, es decir, que se propone describir, explicar y predecir hechos reales en lugar de inventarlos. Crea teorías, métodos y dispositivos experimentales, pero no IOS hechos que se propone comprender (Bunge, 1989).

En este sentido, para tener una mejor comprensión del liderazgo se debe adoptar un enfoque integrativo, donde define cuál es el estilo de liderazgo, tornando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder así como las variables situacionales, identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo.

El análisis de la teoría y las habilidades del liderazgo develaron que un modelo adecuado de liderazgo debe: 1) entender el medio ambiente total de trabajo y 2) reconocer el comportamiento apropiado de los líderes. El entendimiento del ambiente de trabajo debe considerar las necesidades personales que tiene el nivel de madurez del grupo y que son consistentes con la naturaleza de la tarea. En el reconocimiento del comportamiento apropiado de los líderes se reconoce la interdependencia de estilo de liderazgo- seguidor y que estos estilos están relacionados con el nivel de la organización de la posición del liderazgo. Los valores parecen ser un factor significativo en diferenciar el comportamiento de líderes apropiados, identificar el liderazgo potencial en los individuos, proveer información útil para entender el liderazgo y el entrenamiento de personas para posiciones de liderazgo.

El desarrollo del liderazgo requiere del análisis de los diferentes aspectos del fenómeno, comenzando por las habilidades del líder, el seguidor, el contexto y el objetivo. Se necesita hacer una reflexión del estilo de liderazgo aplicado y el que se debe aplicar, de acuerdo con la situación. Algunas características del líder requieren insight personal y profundo deseo de cambio, con el fin de desarrollar y potenciar- el aprendizaje personal.

Sin embargo, la capacidad de liderazgo no es algo que se aprende de forma rápida e instantánea, sino que es parte del aprendizaje de ser persona. Hay características personales que pueden cambiarse, y esto depende de los valores asumidos por cada persona. su propio comportamiento, el poder identificar fortalezas y debilidades y tratar de desarrollar aquellas que faciliten su función como líder. Para ello hay que aceptar que existen actitudes y comportamientos del líder que pueden aprenderse, conociendo cuáles son, y fijándose un plan de acción para su desarrollo, entendiendo que existen características que pueden cambiarse siempre y cuando se quieran cambiar. En este aprendizaje no solo se incluyen las habilidades técnicas e Interpersonales, Sino también habilidades de magnitud y sistémicas. Mientras que el liderazgo transaccional enraza básicamente en las habilidades técnicas e interpersonales.

Estas habilidades se relacionan con- las características del liderazgo transformacional que van más allá del liderazgo transaccional. Las características del liderazgo transformacional son: el carisma, que proporciona sentido de misión. la inspiración con la comunicación de altas expectativas, el estímulo intelectual, que promueve la inteligencia. racionalidad solución cuidadosa de problemas, y la consideración individualizada, que implica dar atención personalizada a cada colaborador de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

Por lo tanto. se plantea que la teoría del liderazgo transformacional se ubica en el enfoque racionalista, también conocido como hipotético deductivo o analítico. teórico de base empírica, marcado por el pensamiento racional, con referencias de validación situadas en la intersubjetividad. Estos tienden al concepto. son teóricos, orientado a las ideas. Se construyen mediante derivación de los conocimientos generales y su posibilidad sistemática de poder ser

confrontada con la realidad. En esta teoría se admiten los factores sociales e intersubjetivos que condicionan su validez, sin embargo, su capacidad predictiva no ha podido ser demostrada en su totalidad, porque no se consideran los factores subjetivos y vivenciales.

## **Bibliografía**

BASS (1985) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3): 19-36.

BENNIS V y NANUS B. (1985). Líderes, Las cuatro claves del liderazgo. J. I. ma.

BUNGE - 1<sup>er</sup> (1989). *Mente y Sociedad, Ensayos irritantes*. Editorial Alianza, SA.

BLRNS (199). *Leadership*. Harper & Ros Publishers, New York.

DiTTS R. (1998) *Liderazgo Creativo*. Edil. Tirano. Barcelona.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 97® (1993-96). Microsoft Corporación.

HALL B. y THOMSON H. (1982). *Leadership through values*, Paulist Press. New York.

KIRKPATRICK S. y LOCKE E. *Leadership*. (1991). Do traits matter? *Academy of Management*. 5(2): 48-60.

LAKATOS. I. (1983). *La Metodología de los Programas de Investigación Científica*, Edit. Alianza. Madrid.

PADRÓN. J. (1994). *Organización - Gerencia de investigaciones* Caracas.

YETTS. O. (1989). *Managerial leadership: A Review of theory and research*. *Journal of Management*. Vol. 15. No 2, 251-289.