

Opción, Año 29, No. 72 (2013): 39 - 59
ISSN 1012-1587

Acercamiento teórico al tema del liderazgo en las organizaciones

*Francisco Ganga Contreras, Erwin Navarrete Andrades
y Claudia Valderrama Hidalgo*

*Universidad de Los Lagos, Chile, Universidad Central de Chile,
Universidad Mayor, Universidad de Antofagasta
fganga@ulagos.cl; erwineconomy@hotmail.com; cvalderrama@uantof.cl*

Resumen

Como el tema del liderazgo ha sido profusamente estudiado, esta indagación tiene como propósito cardinal, realizar una aproximación teórica a esta temática, haciendo un recorrido por los enfoques que han tenido mayor repercusión en la literatura académica, como lo son la teoría de los rasgos, enfoque situacional, enfoque transformacional y enfoque del liderazgo auténtico. Para lograr los objetivos formulados, se utilizó una metodología de recolección de datos, usando fuentes secundarias. A modo de colofón, se puede afirmar que el liderazgo -por ser un fenómeno intrincado y multidimensional- debe ser analizado desde una óptica multidisciplinaria y sistémica y no de forma disociada o desmembrada, como tienden a realizarlo algunos abordajes académicos.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo organizacional, desarrollo humano.

A Theoretical Approach to the Theme of Leadership in Organizations

Abstract

Recognizing that the issue of leadership has been extensively studied worldwide, the main point of this research is to make a theoretical ap-

proach to this issue, reviewing the most influential approaches in academic literature, such as the trait theory, the situational approach, the transformational approach and the authentic leadership approach. To achieve the stated objectives, a data collection methodology was used on secondary sources, that is, a review of journal articles and texts that addressed this issue. As a finishing touch, it can be affirmed that leadership, as an intricate and multidimensional phenomenon, should be analyzed from a multidisciplinary and systemic perspective and not in a dismembered or dissociated way, as some scholarly approaches tend to do.

Key words: Leadership, organizational leadership, human development.

I. INTRODUCCIÓN

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones, marco teóricos y enfoques. Sus estudios se han abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional, la psicología, la teoría de sistemas, la sociología y otros (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Si se observa por ejemplo a Yukl (1989), se puede desprender que él sostiene que la calidad de las investigaciones han resultado afectadas por dicha diversidad, puesto que en muchas ocasiones, los resultados de variados estudios terminan siendo disímiles o eventualmente contradictorios.

Por otra parte, es habitual observar conductas de personas que ocupan cargos gerenciales o directivos, que rayan u oscilan entre el populismo, la demagogia, el libertinaje, el autoritarismo, la autosuficiencia, el orgullo, la parvedad de valores, la facundia pletórica y la falta de respeto o poca consideración a sus colaboradores, especialmente los inmediatos. Siguiendo esta línea de análisis realizadas a modo de introito se debe reconocer y subrayar que los sujetos humanos que han decidido asumir cargos de jefatura, no sólo deben tener conocimientos técnicos sobre una determinada materia, tampoco hoy es suficiente contar con grandes habilidades políticas (o de manipulación política, si se quiere); estas características pueden servir para acceder al poder, pero luego se requiere de otras competencias relacionadas con la administración y particularmente con el liderazgo, de modo tal, que el ejercicio de éste, no implique da-

ñar a veces de manera inconsciente, otras veces por ignorancia- a los respectivos colaboradores.

Por lo anterior, podría aparecer como axiomático pero de todos modos necesario- sostener que en el liderazgo afloran persistentemente retos para las habilidades de quienes lo ejercen, dado que vivimos en un contexto extremadamente dinámico y evidentemente los cambios vienen con caudales de desafíos que nadie puede detener; muchos problemas pueden provenir efectivamente del entorno, pero otros se gestan en la forma como las personas enfrentan los obstáculos, quienes muchas veces cometen errores, sea por exceso de confianza, otras veces por ignorancia en temáticas organizacionales, especialmente de liderazgo. Estudiar por lo tanto, el problema del liderazgo, se ha transformado en una cuestión ineluctable, cuando se trata de buscar fórmulas que permitan eficientar el logro de los objetivos organizacionales y mejorar sustantivamente los comportamientos de quienes tienen el privilegio y la enorme responsabilidad de dirigir organizaciones o grupos de personas.

En este orden de cosas, a lo largo de esta indagación, se intenta aproximarse -desde una óptica teórica- a los marcos o enfoques teóricos más destacados respecto del tema del liderazgo en las organizaciones; comenzando por su conceptualización y los elementos más importantes de dicho constructor. Adicionalmente se incorpora la descripción de algunas perspectivas (teoría de los rasgos, enfoque situacional, enfoque transformacional y el enfoque del liderazgo auténtico), desde las cuales se intentan comprender el fenómeno del liderazgo.

Para alcanzar los propósitos planteados, se utilizó una metodología de recolección de datos, recurriendo a fuentes secundarias, es decir, revisión de artículos de revistas y textos que abordaban la temática.

De este modo, se revisa en primera instancia el concepto de liderazgo, colocando énfasis en las características más representativas que distinguen a un líder; luego se pasa revista a diversos enfoques o teorías que abordan la problemática analizada, tales como: teoría de los rasgos, el enfoque situacional, el enfoque transformacional, finalizando con el enfoque del liderazgo auténtico.

II. DESARROLLO

1. El concepto de liderazgo

Es evidente que la temática del liderazgo es uno de los tópicos más difundidos en la sociedad y ha sido profusamente abordada por diversos autores del ámbito sociológico, psicológico y organizacional (Kahn y Katz 1960, Pfeffer 1977, Zaleznik 1977, Kerr y Jermier 1978, Phillips y Lord 1981, Yukl 1981, Lord et al. 1982, 1986, Vroom y Jago 1988, Bass 1990, Dansereau y Yammarino, 1998, Lowe 2000, Labourdette y Scari-cabarozzi 2010). La importancia de estudiar el liderazgo radica en el impacto que tienen los líderes en los éxitos o fracasos de las organizaciones; por ello, muchos creen que el liderazgo está asociado a los niveles de influencia que puede ejercer un individuo, sobretodo, tanto desde un punto de vista positivo o negativo. Lo expresado previamente significa, que el liderazgo podría ser entendido de manera simple y lógicamente desde una aproximación primaria, como el proceso por medio del cual una determinada persona dirige o encamina a otra hacia el logro de un propósito determinado.

Siguiendo la directriz tomada previamente, podría agregarse que más allá de la dificultad y las diversas ópticas que existen para acercarse consensuadamente al constructo, pareciera ser que una forma amplia de comprenderlo, implica reconocer que el liderazgo lo ejercen personas con competencias y rasgos que le posibilitan lograr que las cosas se realicen a través de otros sujetos o definitivamente, influyendo en otros individuos; pues guían, orientan y encauzan a las personas hacia una meta determinada. Muchas veces estos personajes influyentes emergen de manera espontánea, sin la venia o consejo de nadie (Engstrom, 1980; Yulk y Van Fleet, 1992; Helland y Winston, 2005; Avolio, 2005; Ganga y Navarrete, 2013). Complementariamente, Whetten y Cameron (2005: 490) nos desordenan los análisis al sostener que la palabra liderazgo, a menudo se utiliza como un término que abarca todo, para describir casi cualquier comportamiento deseable que debe tener un directivo. Por otra parte, pero en la misma línea de análisis, existen diversos autores que consideran que el liderazgo trae asociado tres conceptos o elementos interrelacionados y cuya existencia es primordial para que se produzca el fenómeno: quien lidera, quien es liderado y el objetivo que se persigue en la acción de liderar.

Por lo tanto, se está ante una influencia interpersonal, cuyo núcleo central es el fenómeno comunicacional (Gómez-Mejía Balkin y Cardy,

2001; Dessler y Varela, 2004 y Mondy y M. Noe, 2005). Se trata, entonces, de un proceso de influencia sobre una conducta para alcanzar la adhesión respecto a un propósito planteado. En conformidad a lo anterior, Ivancevich *et al.* (1997) plantean que se está ante un fenómeno de carácter visionario, puesto que el liderazgo exige en forma permanente perspectivas innovadoras para alcanzar la motivación esperada ante los objetivos de la organización, debido a la rapidez con que el entorno cambia y exige. A partir de estas miradas, en la Figura 1, se representan tres ejes que resultan ser cruciales cuando se trata de entender el liderazgo; nos referimos a los procesos intelectuales, al elemento humano y a los factores motivacionales.

Figura 1. Elementos primordiales del liderazgo



Fuente: Diseño propio, Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y R. Cardy 2001, Dessler, G., y R. Varela 2004 y Mondy, R., y M. Robert. 2005.

Tomando en consideración las diversas definiciones presentadas, se puede desprender que liderazgo implica cualidades personales para quienes encarnan esa tarea; es por ello que se puede afirmar que las características del liderazgo son las propias del líder. Es difícil consensuar a los múltiples autores que han tratado de reflejar las cualidades más relevantes que debe poseer una persona que aspire a convertirse en líder, pero se citarán en la Tabla 1, aquellas que son las más iterativas por parte de los diversos autores que se han referido al tema, tales como la autocrítica, la comunicación, la creatividad, la capacidad de delegar, la empatía, el espíritu de servicio, la determinación, entre otras.

Tabla 1. Características principales del liderazgo

Características	Descripción
Autocrítico	Reconocer errores y debilidades, permite superarlas y convertirlas en fortalezas.
Comunicador	Capacidad para transmitir sentimientos y pensamientos, emitiendo mensajes claros y efectivos.
Creativo	Generación constante de ideas en relación con los subordinados, en la solución de problemas y en el proceso de tomar decisiones.
Delegador de tareas	Asignación de tareas específicas de acuerdo a las competencias y talentos.
Empático	Capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, lo que incluye apertura, asertividad, entre otros.
Con espíritu de servicio	Capacidad de estar a disposición de quienes lo requieran.
Férrea determinación	Capacidad de enfrentar las presiones del medio y no quedar en el camino con las iniciativas y objetivos.
Motivador	Habilidad para crear las condiciones que permitan motivación y compromiso con los objetivos propuestos.
Planificador	Capacidad para utilizar diversas herramientas de programación, para enfrentar las contingencias.
Pensamiento positivo	Actitud positiva frente a las diversas situaciones o tareas que deba enfrentar.
Prudente	Capacidad de actuar con mesura, imparcialidad y sabiduría, de acuerdo a la estimación del hecho.
Racional	Utilización no emocional de los recursos humanos, financieros y materiales.

Fuente: Diseño propio, Ganga 2000, Robbins 2004, Cheloha 2005, Collins 2005, Goleman 2005, Goofee y Jones 2005, Priestland y Hanig 2005 y Deutschaman 2006, Ganga y Sáez 2008.

2. Aproximación desde diferentes enfoques

En este apartado, se presentarán adyacencias a una serie de modelos o enfoques que se han preocupado de abordar la problemática del liderazgo, en este sentido, se abarcan marcos de referencias que van desde la teoría de rasgos, pasando por el enfoque situacional (Modelo de Fiedler y de Hersey y Blanchard), liderazgo transformacional hasta finalizar con un nuevo enfoque denominado liderazgo auténtico.

2.1 Aproximación a la teoría de los rasgos

De alguna forma, se podría comenzar indicando que esta teoría parte del supuesto de que ciertos individuos poseen una mixtura especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales al interior de las organizaciones; en esta lógica, en la Tabla 2 se presenta una clasificación realizada por Ralph M. Stogdill, la cual ha sido citada por Chiavenato (2000) y por Mendoza (2005); en ella se sostiene que los rasgos físicos están descartados en la actualidad, pero si se deben tener en cuenta rasgos como: inteligencia y habilidad, personalidad, habilidades sociales y rasgos asociados al desempeño de tareas.

Tabla 2. Clasificación de Ralph M. Stogdill, respecto de los rasgos del liderazgo.

Rasgos	Descripción
Físicos descartado hoy	Energía, apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
Inteligencia y habilidad	Destreza, poder de captación, poder de retención e intuición.
Personalidad	Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, confianza en sí mismo, seguridad, aplomo, diplomacia, convencimiento, dedicación, etc.
Sociales	Cooperación, habilidades interpersonales, habilidades administrativas, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.
Relativos al desempeño de tareas	Iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.

Fuente: Diseño propio, basado en Chiavenato 2000 y Mendoza 2005.

Por su parte, autores como Kirkpatrick y Locke, citados por Robbins (2004), Ghiselli y la Universidad de Minnesota, citados por Mendoza (2005), exponen una serie de rasgos que poseen o deben tener los líderes de las organizaciones, en los cuales se mencionan: la mayor educación, mayor inteligencia, una predilección prominente por las actividades asociadas con los negocios, ambición, confianza en sí mismos, capacidad técnica, creatividad, poder decisional, abnegación, honestidad, integridad, energía, iniciativa, deseo de dirigir, capacidad humana y logro. Podría decirse entonces, que de acuerdo a esta clasificación, el lí-

der debe inspirar confianza, ser perceptivo y tener decisión; cualidades que le permitirán alcanzar las mejores condiciones personales para liderar con éxito sus ámbitos de influencia.

Dentro de la Teoría de los Rasgos, se destaca la teoría del Gran Hombre, ya que se relaciona directamente con el estudio de los atributos de los grandes líderes, preocupándose del análisis de las condiciones que poseían, logrando diferenciarse sustancialmente de la masa. Se puede tomar como ejemplo, el análisis que realiza Baldoni (2003), al mencionar entre algunos líderes, al primer ministro británico durante la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, que debido a su estilo de liderazgo, exhibe una serie de rasgos que lo destacan como un gran líder, capaz de comunicar eficazmente su mensaje incluso en momentos difíciles.

Del mismo modo, la teoría del Gran Hombre, se basó fundamentalmente en analizar las características personales, observando y describiendo prolijamente a los “Grandes Hombres y Mujeres” que han obtenido éxito a lo largo de la historia. Se buscaba en ellos la esencia de sus características y atributos que lo diferenciaban de sus seguidores, siendo poseedores de ciertas capacidades que se consideraban como innatas para dirigir y persuadir a grandes multitudes (Mendoza, 2005).

En el estudio de los grandes hombres, se extrajeron como resultados una larga lista de rasgos, de los cuales se destacan: la inteligencia, la energía, la determinación y la asertividad. Afirmando, a la postre, que los grandes líderes nacían y no se hacían. Una opinión complementaria y muy interesante es la de Daniel Goleman (1999, 2004), quien en su reflexión coloca el énfasis en lo que denomina la “inteligencia emocional”, siendo para él, un componente común en los líderes efectivos. Textualmente indica que lo anterior, no significa que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes; son importantes, pero como “aptitudes de umbral”, es decir, son requisitos básicos para puestos ejecutivos (Goleman, 2004, p. 2).

Asimismo, uno de los rasgos que identifican al líder es el carisma. El sociólogo Max Weber (1977) -con su clasificación de los tres tipos de dominación legítima- fue uno de los primeros autores en utilizar este término, expresión utilizada para identificar un estilo de influencia que no se basaba en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino en la apreciación de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades excepcionales, favorecidas con un don divino (Mendoza, 2005).

2.2 Enfoque situacional

Esta óptica del liderazgo, parte de la premisa básica que sostiene que un líder para ser eficaz, requiere que su estilo de conducta sea contingente o adaptativo a una situación determinada. Se debe tener presente que el enfoque situacional emergió con dos perspectivas disímiles: la primera se refiere a la necesidad de adaptar al líder a la situación; la segunda, apunta a adaptar la decisión a la situación. En definitiva se trata de un enfoque persuasivo, donde se acepta la interacción entre líder-grupo-situación (Fiedler, 1967; Fiedler, 1978; Ivancevich et al., 1997; Koontz y Wehrich, 1998; Chiavenato, 2000).

En este enfoque, Stoner et al. (1996), Koontz y Wehrich (1998) y Cheloha (2005) señalan que no se puede generalizar a los líderes como eficaces o ineficaces, sino que dependiendo de la situación específica en la que se encuentran, se les puede evaluar su eficacia, ya que, por ejemplo, un exitoso líder para una compañía industrial podría fallar en una empresa de servicios profesionales. Es decir, diferentes estilos pueden ser apropiados si se sigue un proceso disciplinado para elegir la combinación requerida de capacidades y actitudes según la cultura de la organización.

También, en la teoría de contingencia, se proponen tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo (poder otorgado por el puesto, estructura de las tareas, relación líder-miembros), las que contribuyen a determinar el estilo de líder (ver Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones críticas en los estilos de liderazgo.

Dimensiones Críticas	Descripción
Poder otorgado por el puesto	Independiente de la experiencia o la personalidad como fuente de poder, la relación puesto-poder le permite al líder conseguir en mayor o menor medida que los miembros del grupo sigan sus instrucciones.
Estructura de las tareas	El control del desempeño depende de la formulación de las tareas y la responsabilidad que le compete.
Relación líder-miembros	Tiene que ver con el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo (esta dimensión es la más importante para el líder, ya que es la única que depende de él, las dos anteriores pueden encontrarse bajo el control de la organización).

Fuente: Diseño propio, basado en Koontz y Wehrich 1998.

Complementariamente de seguidores, se da a conocer a grandes rasgos dos perspectivas de estilos de liderazgos situacionales que se han destacado; nos referimos a la mirada de Fiedler y la óptica de Hersey y Blanchard.

a) Modelo de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler, fue el primer modelo riguroso de la contingencia del liderazgo, siendo obra de Fred Fiedler, quien propone que “*el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control*” (Robbins, 2004: 320).

Se identifican tres dimensiones de contingencia fundamentales para determinar si los trabajadores están orientados a las relaciones interpersonales o a las tareas (Ver Figura 2), deducido mediante el “Cuestionario del compañero menos preferido”, instrumento que pretendía determinar el estilo de liderazgo a utilizar, en base a resultados obtenidos por cuestionario.

Figura 2. Dimensiones de contingencia de Fiedler.



Fuente: Diseño propio, basado en Fiedler 1967, Fiedler 1978, Stoner et al. 1996, Palomo 2001 y Robbins 2004.

b) Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

La habilidad de diagnóstico de la situación para un líder es importante. Edgar H. Schein, citado por Mendoza, manifiesta que, “*el administrador con éxito debe saber diagnosticar y valorar un espíritu inquisitivo*”. El líder debe poseer la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para percibir lo que existe en el ambiente y que pueda adaptar su estilo a lo que la situación demanda (Mendoza, 2005:87).

En el terreno de las Relaciones Humanas, las últimas cuatro décadas los investigadores se han dispuesto a la indagación del “mejor estilo” de dirección. Obteniendo como resultado la no existencia de un estilo único utilizable para todas las situaciones y que, por tanto, el mayor éxito lo obtienen aquellos líderes que han adaptado sus comportamientos a los requerimientos del ambiente (Halpin y Winer, 1957; Palomo, 2001 y Mendoza, 2005).

Asimismo, Stoner (1996), Del Prado (1998), Goldsmith (2001) y Robbins (2004) indican que este modelo llamado teoría de liderazgo situacional (TLS) mantiene como premisa que la elección del estilo de liderazgo a utilizar, depende del nivel de madurez, preparación o disposición de los subordinados, o sea, de su madurez para enfrentar la tarea, en términos de dos características de los supervisados: sus *actitudes* y *habilidades*. En donde argumentan los autores de este modelo que para situaciones disímiles, es conveniente aplicar los distintos estilos de liderazgo, para que de esta manera se alcancen los objetivos propuestos por la organización.

Como puede observarse en la Figura 3, este modelo de liderazgo igualmente se denomina la “teoría del ciclo de vida del liderazgo”, distinguiendo cuatro estilos de liderazgo, ya que la relación que se da entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases. Como primera, el estilo es *directivo*, lo común es que él se vea inclinado a observar bastantes conductas referentes a las tareas y en donde el empleado requiere de mucha instrucción en el desempeño a realizar. Luego el estilo *entrenador*, en esta fase el colaborador comienza a aprender sus tareas y el líder continúa guiándolo a medida que lo va conociendo, fomentando a que el empleado realice un esfuerzo mayor. En la tercera fase, se utiliza el estilo de *apoyo*, ya que el empleado cuenta con mayor capacidad y, por tanto, el líder ya no lo dirige tanto, sin embargo, sigue prestando apoyo para que de este modo el seguidor pueda ir optando por mayores responsabilidades. Y como última fase, el estilo *delegador* y se presenta cuando el empleado debido a la experiencia adquirida ya no necesita de la dirección de su líder. Es por esto, que en esta teoría se reconoce al líder como el que compensa las limitaciones de desempeño de sus seguidores (Stoner, 1996; Del Prado, 1998; y Robbins, 2004).

Figura 3. Estilos de liderazgo, según teoría situacional.

Fuente: Diseño propio, basado en Stoner 1996, Del Prado 1998 y Robbins 2004.

2.3 Enfoque transformacional

En sus inicios la teoría sobre el Liderazgo Transformacional (LT) fue desarrollada principalmente desde la investigación en el ámbito de líderes políticos. Burns (1978) describió el liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. El LT es visto de dos formas: Como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos, y a nivel macro como un proceso de movilización de poder para cambios de sistemas sociales y reforma de instituciones.

De acuerdo con Burns (1978), los líderes transformacionales buscan aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, no para basarse en emociones como el miedo, la codicia, los celos o el odio. Los seguidores son elevados desde sus "yo diario" hacia "su mejor yo". Para Burns, el LT puede ser exhibido por cualquiera en la organización en cualquier tipo de posición. Ello puede implicar personas influyendo en pares o superiores así como en subordinados.

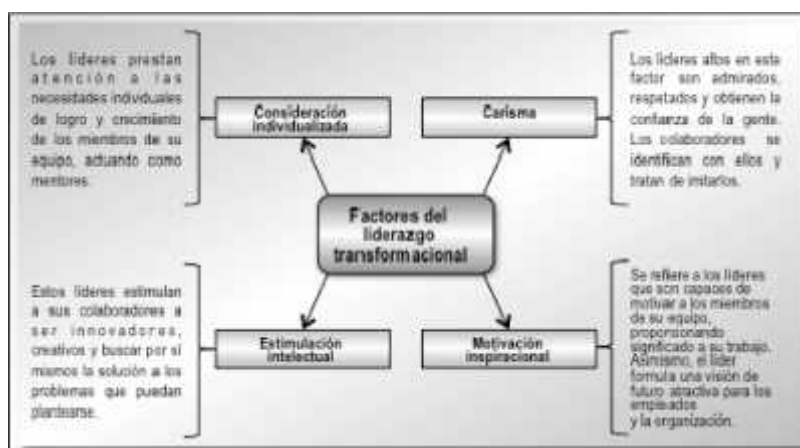
Por su parte, Bass (1985) realizó nuevas aportaciones y definió el LT en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores. Los líderes transforman a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la tarea, activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal trascendente por el bien de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten confianza y respeto hacia el líder, y están motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer.

La visión de Bass (1985) sobre el LT es algo más que otra acepción de carisma. El Carisma es definido como un proceso en el que el líder influye a los seguidores inoculando fuertes emociones e identificación con el líder. Bass (1985) considera que es necesario algún carisma pero no es condición suficiente para el LT.

En un intento de explicar los constructos que subyacen a la eficacia superior del LT, Bass (1999) señala que un concepto clave es la confianza en el líder. El LT interviene sobre el self, la auto-monitorización y la auto-evaluación, incrementando la motivación de los seguidores, quienes sacrifican sus intereses propios por el efecto de la inspiración del líder hacia los valores e ideales plasmados por el grupo, el compromiso moral, la lealtad y la identificación con el grupo, así como los beneficios obtenidos por el éxito grupal, asumiendo la obligación de servir al grupo por encima de uno mismo para defender el bienestar y la supervivencia del grupo (Bass, 1999).

Ahora bien, cuando se trata de abordar los factores del LT, y tal como se puede vislumbrar en la Figura 4, Bass (1985, 1995) y Bass y Avolio (1994, 1995, 1997), Conger, J. A. y Kanungo (1999) en sus diversas investigaciones, conceptualizaron los factores que caracterizan al modelo de liderazgo transformacional: Carisma, motivación inspiracional, estímulo intelectual y consideración individualizada.

Figura 4. Factores del liderazgo transformacional.



Fuente: Diseño propio, basado en Conger (1989), Bass y Avolio (1997).

2.4 Enfoque del liderazgo auténtico

Si se reconoce la “autenticidad” como adjetivo clave en el liderazgo auténtico, se podría entonces expresar que este concepto se remonta a la antigua filosofía griega y se refleja en el aforismo griego “Conócete a ti mismo”, inscrito en el Templo de Apolo en Delfos (Parke y Wormell, 1956). De hecho, el origen etimológico de la palabra auténtico puede atribuirse a la palabra griega, *authento*, “tener el poder total” (Trilling, 1972), lo que refleja la noción de funcionamiento auténtico mediante el cual un individuo es “el maestro de su propio ser” (Kernis y Goldman, 2006). La aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década y desde entonces viene despertando cada vez más interés entre sus estudiosos, tanto en el campo aplicado como en el académico. El auge de este concepto se debe principalmente a dos razones que, por motivos diferentes, reclaman la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. Por un lado, la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación. Desde este punto de vista, la pérdida de confianza en los dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo. Por otro lado, el auge de la Psicología positiva lleva a prestar cada vez más atención a los aspectos del liderazgo relacionados con la autorrealización tanto del líder como de las personas que trabajan con él.

Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás (Shamir y Eilam, 2005). Estos líderes desean de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros (Luthans y Avolio, 2003). De esta forma, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen (Avolio et al., 2004: 801-823), (Avolio y Gardner, 2005: 315-338).

Revisada la literatura y con la finalidad de consensuar una definición más integral y moderna, se ha optado por mantener el siguiente sig-

nificado sobre esta nueva forma de liderar (Walumbwa et al, 2008: 89 –126). El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran, y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética (Avolio et al., 2004: 801-823). Como resultado, estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización. Además, diversos autores (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; May et al., 2003: 247-260) hacen hincapié en los altos estándares éticos que guían las conductas y la toma de decisiones de los líderes auténticos y cuestionan que el liderazgo auténtico pueda ser éticamente neutral.

A modo de corolario, a estas alturas podrían reconocerse una serie de factores determinantes de este tipo de liderazgo; en esa dirección, Walumbwa et al. (2008), desarrollaron -sobre la base de investigaciones anteriores y de diferentes teorías- elementos que permiten evaluar dicho estilo de liderazgo. Entre estos factores menciona: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada (Ver Tabla 4).

CONCLUSIONES

Las nuevas plataformas organizacionales, han permutado de manera drástica y compleja la praxis del administrador, dado que en el hogar, un proceso gestional focalizado prioritariamente en el monitoreo, supervisión y control, está demostrando que no resulta efectivo cuando se trata de lograr genuinamente e implicadamente los propósitos que legítimamente se trazan en las instituciones. Da la impresión que hoy se requieren nuevos estilos de liderazgo, que contemplen nuevas características, que consideren nuevos rasgos y tomen en consideración, nuevas dimensiones críticas.

Considerando las peculiaridades y actuales realidades previamente esbozadas, es axiomático sostener que la revisión de nuevos enfoques,

Tabla 4. Factores del liderazgo Auténtico.

Factores	Descripción
Conciencia de sí mismo	Este factor hace referencia a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás.
Transparencia en las relaciones	Es un líder que se abre hacia a los demás y se muestra tal y como es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores que facilita el que se compartan pensamientos y emociones.
Procesamiento equilibrado	Hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión.
Moral internalizada	se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad.

Fuente: Diseño propio, basado en Walumbwa et al. (2008); Moriano, Molero y Lévy (2011).

perspectivas o marcos teóricos -nos iluminan positivamente- respecto del fondo y la forma que deben asumir los gerentes para alcanzar el éxito que de ellos se demandan. En este sentido, los desarrollos y especificidades de la teoría de los rasgos, el enfoque situacional, el enfoque transformacional y el enfoque del liderazgo auténtico, han ganado “mucho terreno” en los últimos años y resultan, por lo tanto, absolutamente necesarios de conocer; especialmente si consideramos que existe consenso en los autores en señalar por ejemplo, que las competencias del liderazgo continuarán siendo relevantes, el interés en la integridad y el carácter de los líderes esta *in crescendo*, hay nuevas formas de reflexionar acerca de la naturaleza del liderazgo, por mencionar algunas (Hernez-Broome y Hughes, 2004).

A modo de colofón, se puede afirmar que sin duda el liderazgo es un fenómeno lioso difícil de analizar y evaluar, y por lo tanto, su estudio debe ser acometido desde una óptica integradora, multidisciplinaria y sistémica, de modo que se supere la tendencia a la fragmentación que se ha presentado en algunos abordajes académicos o líneas investigativas.

Dado que se trata de un fenómeno del que se habla mucho, pero que se estudia poco en la mayoría de los países de América Latina, se plantea el desafío futuro de llevar a cabo investigaciones locales, no sólo teóricas sino que también empíricas, con el objetivo de generar -entre otras co-

sas- instrumentos válidos y confiables para la evaluación del mismo, ya sea a partir de la adaptación de técnicas creadas en otros medios, como así también del diseño de nuevos instrumentos adaptados a nuestra realidad cultural.

Referencias Bibliográficas

- AVOLIO, Bruce; GARDNER, William; WALUMBWA, Fred y LUTHANS, Fred, & MAY, Douglas. 2004a. **Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.** The Leadership Quarterly, N°15, pp 801–823.
- AVOLIO, Bruce y GARDNER, William. 2005. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** The Leadership Quarterly, N° 16, pp315–338.
- AVOLIO, Bruce y BASS, Bernard. 1998. **Transformational leadership.** En F. Dansereau, y F. J. Yammarino. *Leadership: The Multiple-Level Approaches.* pp. 53-76. London: Jai Press LTD.
- BALDONI, John. 2003. **Los secretos de la comunicación de los grandes líderes.** Editorial McGraw-Hill Trade.
- BASS, Bernard. 1985. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.
- BASS, Bernard. 1999. **Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.** 3rded.. New York: Free Press.
- BASS, Bernard. y AVOLIO, Bruce. 1994. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- BASS, Bernard y AVOLIO, Bruce. 1995. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set.** Redwood City. C. A.: Mind Garden.
- BASS, Bernard y AVOLIO, Bruce. 1997. **Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.** Palo Alto: Mind Garden.
- BASS, Bernard. 1999. **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 9-26.
- CHELOHA, Rebecca. 2005. **Diamantes en bruto.** Trend Management, n° 5, vol. 7.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Administración de recursos humanos.** Mac-Graw Hill. (Colombia). 5° edición.
- COLLINS, Jim. 2005. **Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación.** Harvard, Business Review. Edición especial.

- CONGER, Jay. 1989. **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.
- CONGER, Jay y KANUNGO, Rabindra. 1999. **A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations.** Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. San Francisco.
- DANSEREAU, Fred y YAMMARINO, Francis. 1998. **Leadership: The Multi-Level Approach.** Stamford, CT.: JAI Press.
- DESSLER, Gary y VARELA, Raquel. 2004. **Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano.** Pearson. Pag. 328
- FIEDLER, Fred. 1967. **The contingency model and the dynamics of the leadership process.** En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology.* New York: Academic Press.
- FIEDLER, Fred. 1978. **A Theory of Leadership Effectiveness.** McGraw-Hill. New York
- GANGA, Francisco y SÁEZ, Cristina. 2008. **Estilos de liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile.** Cuaderno Venezolano de Sociología – Espacio Abierto. Vol. 17. Nº 1.
- GANGA, Francisco. 2000. **Administración I.** Chile: Ediciones Universidad de Los Lagos
- Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin. 2013. **Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.** Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. Nº 1.
- GOFFE, Rob y JONES, Goffee. 2005. **Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior.** Revista Harvard Business Review. Diciembre.
- GOLEMAN, Daniel. 1999. **La inteligencia emocional en la empresa.** Ediciones B Argentina S.A. (Argentina).
- GOLEMAN, Daniel. 2004. **¿Qué hace un líder?** Revista Harvard Business Review América Latina. Enero 2004. pag. 2.
- GOLEMAN, Daniel. 2005. **Liderazgo que obtiene resultados.** Revista Harvard Business Review, vol. 83, nº 11, pag. 109-122.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis et al. 2001. **Dirección y gestión de recursos humanos.** Pearson Educación. Pag. 621.
- HALPIN, Andrew y WINER, James. (1957). A Factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stodgill, y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement.* Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research, Monograph nº 88,39-51.
- HELLAND, Marta y WINSTON, Bruce. 2005. **Towards a deeper understanding of hope and leadership.** *Journal of leadership and Organizational Studies*, 12, 2, 42-54.

- HERNEZ-BROOME, Gina y HUGHES, Richard. 2004. **Leadership Development: Past, Present, and Future**. H. R. Human Resource Planning. New. York. Vol. 27.
- IVANCEVICH, John et al. 1997. **Gestión, calidad y competitividad**. Madrid: MacGraw-Hill. Pag. 800.
- KAHN, Robert y KATZ, Daniel. 1960. **Leadership practices in relation to productivity and morale**. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd ed., Elmsford, N. Y., Row Paterson.
- KERNIS, Michael & GOLDMAN, Brian. 2006. **A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research**. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283–357). San Diego: Academic Press.
- KERR, Steven y JERMIER, John (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. 22, 103-117.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. 1998. **Administración, una perspectiva global**. 11^o ed. México: Mc. Graw – Hill.
- KROECK, Karl; LOWE, Kevin y BROWN, Kenneth. 2004. **The Assessment of Leadership**. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- LOBOUDETTE, Sergio y SCARICABAROZZI, Rossana. 2010. **Hacia un nuevo concepto de liderazgo**. *Revista Orientación y Sociedad* n° 10. (Argentina).
- LORD, Robert; DEVADER, Christy y ALLIGER, George. 1986. **A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures**. *Journal of Applied Psychology*, 61, 402-410.
- LORD, Robert; FOTI, Roseanne y PHILLIPS, John. 1982. **A theory of leadership organization**. En J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University.
- LOWE, Kevin y GARDNER, William. 2000. **A decade of the Leadership Quarterly**. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- LUTHANS, Fred y AVOLIO, Bruce. 2003. **Authentic leadership development**. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- MONDY, Robert y NOE, Robert. 2005. **Administración de recursos humanos**. Pearson Educación, México.

- MORIANO, Juan; MOLERO, Fernando y LÉVY, Jean-Pierre. 2011. **Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España.** *Psicothemia*. Vol. 23. N° 2. 336-341.
- MENDOZA, Ignacio. 2005. **Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional.** Tesis Universidad Autónoma de Tlaxcala. (México).
- PARKE, Herbert & WORMELL, Donald. 1956. **The Delphic Oracle.** Oxford: Blackwell.
- PFEFFER, Jeffrey. 1977. **The ambiguity of leadership.** *Acad. Managem. Review*. 2, 104-112.
- PHILLIPS, James. y LORD, Robert. 1981. **Causal Attribution and prescriptions of leadership.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143- 463.
- PRIESTLAND, Andreas y HANIG, Robert. 2005. **Desarrollar a los líderes de primer nivel.** Harvard Business Review, 2005.
- ROBBINS, Stephen. 2004. **Comportamiento organizacional.** Pearson Educación. (México). Stewart, R. (1976). *Contrast inmanagement.* Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.
- SHAMIR, Boas y EILAM, Galit. 2005. **“What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development.** *The Leadership Quarterly*. N°16, pp395–417.
- STONER, James et.al. 1996. **Administración.** 6° ed. Editorial Pearson Educación, S.A. (México).
- TRILLING, Lionel. 1972. **Sincerity and authenticity.** Cambridge, MA: Harvard University Press.
- VROOM, Victor y JAGO, Arthur. 1988. **The New leadership: Managing participation in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- WALUMBWA, Fred; AVOLIO, Bruce; GARDNER, William; WERNESING, Tara & PETERSON, Suzanne. 2008. **Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure.** *Journal of Management*, 34, 89–126.
- WHETTEN, David y CAMERÓN, Kim. 2005. **Desarrollo de habilidades directivas.** Pearson Educación, pág. 270. (México).
- WEBER, Max. 1977. **Economía y Sociedad.** Fondo de Cultura Económica. 3ª reimpresión. (México).
- YUKL, Gary. 1981. **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

- YUKL, Gary. 1989. **Leadership in organizations**. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- YUKL, Gary y VAN FLEET, David. 1992. **Theory and research in organizations**. En M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, 2nd ed., Vol II. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press, Inc.
- ZALEZNIK, Abraham. 1977. **Managers and leaders: Are they different?** Harvard Business Review, 55 (5), 67-7.