

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1.- Antecedentes

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no contamos con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución y depende de la percepción que cada persona tiene de él.

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo:

**Autocrático:** el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.

**Democrático:** el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

**Laissez Faire:** el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

En investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y

«orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores–.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Conos, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974).

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto *transforming*, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como transformacional. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.

Para poder desarrollar el modelo de evaluación del presente trabajo se aplicaron 168 encuestas de tipo de liderazgo, las cuales constan de 45 preguntas, con la finalidad de evaluar el tipo de liderazgo que se pueden encontrar, aplicadas a alumnos del Departamento de Agricultura y Ganadería.

Una vez delimitados los resultados se obtuvieron los niveles de liderazgo existente en

el sistema educativo de la Universidad de Sonora, utilizaremos el programa estadístico Statistical Package for the Social (SPSS) versión 16 y analysis of moment structures (Amos) versión 16, con el fin de tener resultados, para así llevar a cabo la evaluación correspondiente para tener el tipo de liderazgo de los alumnos.

En base a esta evaluación, el estudiante puede tomar decisiones sobre que tipo de empleo puede tener en un futuro, para desarrollar nuevas estrategias que deberá implementar para ser una persona de éxito en el campo laboral.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

## **1.2.- Importancia del estudio**

En cualquier empresa el liderazgo es un pilar muy importante para el éxito o fracaso, e influye para poder establecer un clima y cultura organizacional (Bass, 1999, p.16). Además, su desempeño es muy importante en la actuación de los individuos, así como los resultados que debe lograr para el crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones y de imagen ante la sociedad. El liderazgo influye mucho en los resultados organizacionales.

Su gestión es determinante en todos los aspectos de la empresa, para el capital humano y para el cliente, de ahí la importancia de medir las variables de liderazgo para lograr una efectividad y satisfacción, así como el esfuerzo extra que demanda de sus miembros al comprometerlos con la visión del líder y de la organización.

### **1.3.- Liderazgo Transformacional**

El Liderazgo Transformacional fue primeramente acuñado por J.V. Downton en “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process, 1973).

El concepto de Liderazgo Transformacional fue introducido por James MacGregor Burns en su libro Liderazgo (1978), durante su estudio de liderazgo político. Burns lo describió como un proceso continuo mediante el cual los líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad. Burns estuvo influenciado por la Teoría de las Necesidades de Maslow, en donde se reconoce que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos tienden a desarrollar necesidades y deseos más elevados.

Burns fue uno de los primeros en afirmar que el verdadero liderazgo no solamente logra un cambio y alcanza objetivos, sino que también cambia a las personas involucradas en las acciones necesarias para lograr el mejoramiento. Burns se hizo famoso debido a que su modelo de Liderazgo Transformacional incluía la dimensión ética/moral, que antes de 1978 no había sido mencionada en alguna otra teoría de Liderazgo.

Un discípulo de Burns, Bernard Bass, definió el Liderazgo Transformacional en términos de cómo el líder afecta a sus seguidores, quienes están destinados a confiar, admirar y respetar a su líder.

Bass (1985), basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo «transformacional» –líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal– y el «transaccional » –caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo–. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Bass identificó 3 formas en las que el líder transforma seguidores:

1. Aumenta la conciencia de la importancia y el valor de la tarea.
2. Logra centrarlos en las metas organizacionales o del grupo, en lugar de sus propios intereses.
3. Activa sus necesidades superiores.

Varios autores (Bass y Avolio Bass, 1985; Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994 entre otros) han desarrollado la teoría de liderazgo transformacional que es una culminación y extensión de trabajos que han aportado Bennis y Nanus (1985), Burns (1978), Tichy y Devanna (1986), entre otros. En su libro, Bass y Avolio (1994) propusieron que el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones. (Hoy, W. y Miskel, C., 2008):

**Influencia idealizada:** La cual se describe como un comportamiento que resulta de la admiración del seguidor, respeto y confianza. Involucra riesgos para compartir en la parte de los líderes, una consideración de necesidades del líder sobre necesidades personales y una conducta moral y ética. Edifica el respeto y la confianza en sus seguidores, el cual provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales, esto es por su carisma y sus atributos como persona. Se le denomina también carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser cómo él es”. Posee 2 subtipos:

1. **Atributo:** percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética.
2. **Conducta:** acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión.

**Motivación inspiracional:** Esta dimensión es reflejada por comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo. Los líderes cambian las expectativas de sus seguidores que los problemas

pueden ser resueltos, con su alto optimismo en el futuro, con entusiasmo, espíritu de equipo y visión compartida.

**Estimulación intelectual:** son encaminados a ser creativos e innovadores, a preguntarse según sus tradiciones y creencias para resolver los problemas con nuevas acciones. Los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas formas de operar y accionar. Los líderes que demuestran éste tipo de liderazgo transformacional solicitan nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas de sus seguidores, y alientan a nuevos y originales acercamientos para el desempeño de su trabajo.

**Consideración individualizada:** Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento, establecen las necesidades, fortalezas de otros, actúan como un mentor para poder desarrollar altos niveles de responsabilidades para su propio desarrollo. Esto se ve reflejado por líderes que escuchan atentamente y prestan especial atención a los logros de los seguidores y a sus necesidades de crecimiento (Tracey y Hinkin, 1998, p. 221-222).

Los líderes transformacionales son postulados para ser responsables por el desempeño más allá de expectativas ordinarias, transmiten un sentido de misión, las experiencias de aprendizaje estimulantes y despiertan nuevas formas de pensar, motivan a los seguidores a hacer más que lo originalmente esperado.

Así es como una transformación puede ser lograda por a) el realzamiento en la conciencia de la importancia y el valor de los propios intereses, b) obtención de seguidores para trascender sus propios intereses, o c) alterando o expandiendo las necesidades de los seguidores en la jerarquía de necesidades de Maslow (Bass, 1985).

#### 1.4.- Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional suele darse cuando el líder premia o interviene de manera negativa (sanciona) a efecto de verificar si el rendimiento de los seguidores va de acuerdo o no a lo esperado. Hater y Bass (1998) definen para este estilo de liderazgo en dos dimensiones de la siguiente manera:

**Recompensa contingente:** capacidad de los líderes de recompensar a los subordinados por la labor bien hecha. El líder provee recompensas si el desempeño del seguidor está de acuerdo a lo contratado o si el esfuerzo es el necesario.

**Dirección por excepción o Administración por excepción:** líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados, evita dar direcciones si las antiguas maneras están trabajando y permite a los seguidores continuar haciendo sus trabajos como siempre si las metas de desempeño se conocen (Hater y Bass, 1998, p. 695-696).

A su vez, Dan Hartog, Van Muijen y Koopman (1997), mencionan que todas las teorías del liderazgo transaccional se perfilan a la idea de que las relaciones líder-colaborador están basadas en una serie de intercambios o negociaciones implícitas entre líderes y colaboradores. Los líderes transaccionales sirven para aclarar los requerimientos de roles y tareas de los colaboradores (Bass y Avolio, 1990, p. 237).

El contraste del liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional no significa que no estén relacionados. El liderazgo transformacional puede ser visto como un caso especial de liderazgo transaccional, ambos acercamientos están ligados al logro de alguna meta u objetivo.

Existen autores, tales como Avolio & Gibbons, (1988); Tichy & Devanna, (1986) en donde se menciona que los líderes transformacionales difieren de los transaccionales en que estos últimos, simplemente no reconocen las necesidades de sus colaboradores, pero

también intentan elevar sus necesidades de menores a mayores niveles de desarrollo y madurez.

Los líderes transformacionales contratan a la persona completa con el propósito de convertir a los colaboradores en líderes. Los cambios basados en transacciones con los colaboradores representan pequeñas pero a menudo significativas mejoras en esfuerzo y rendimiento, mientras que los cambios basados en transformación son generalmente mayores y de orden superior con respecto al esfuerzo, desarrollo y rendimiento (Bass y Avolio, 1990, p. 241).

Como fue mostrado en 1990 por Waldman, Bass y Yammarino, el liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, sino que aumenta el liderazgo transaccional, logrando las metas del líder, del colaborador, del grupo y de la organización.

### **1.5.- No liderazgo**

El Laissez Faire o ausencia de liderazgo, según Bass 1998, se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores. Éste tipo de liderazgo es el más pasivo y describe a los líderes que están renuentes de influenciar a sus subordinados o bien guiarlos hacia el logro de resultados. Generalmente se abstienen de participar en la toma de decisiones, ya sea individual o grupal. Los subordinados tienen libertad de acción y por lo tanto, pueden maximizar su poder e influencia.

En éste tipo de liderazgo el líder deja la responsabilidad del trabajo a los seguidores, y evita el fijar metas y clarificar expectativas, organizar prioridades, involucrarse cuando surjan cuestiones importantes y tomar decisiones.

### 1.6.- Modelo Propuesto de Investigación

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones.

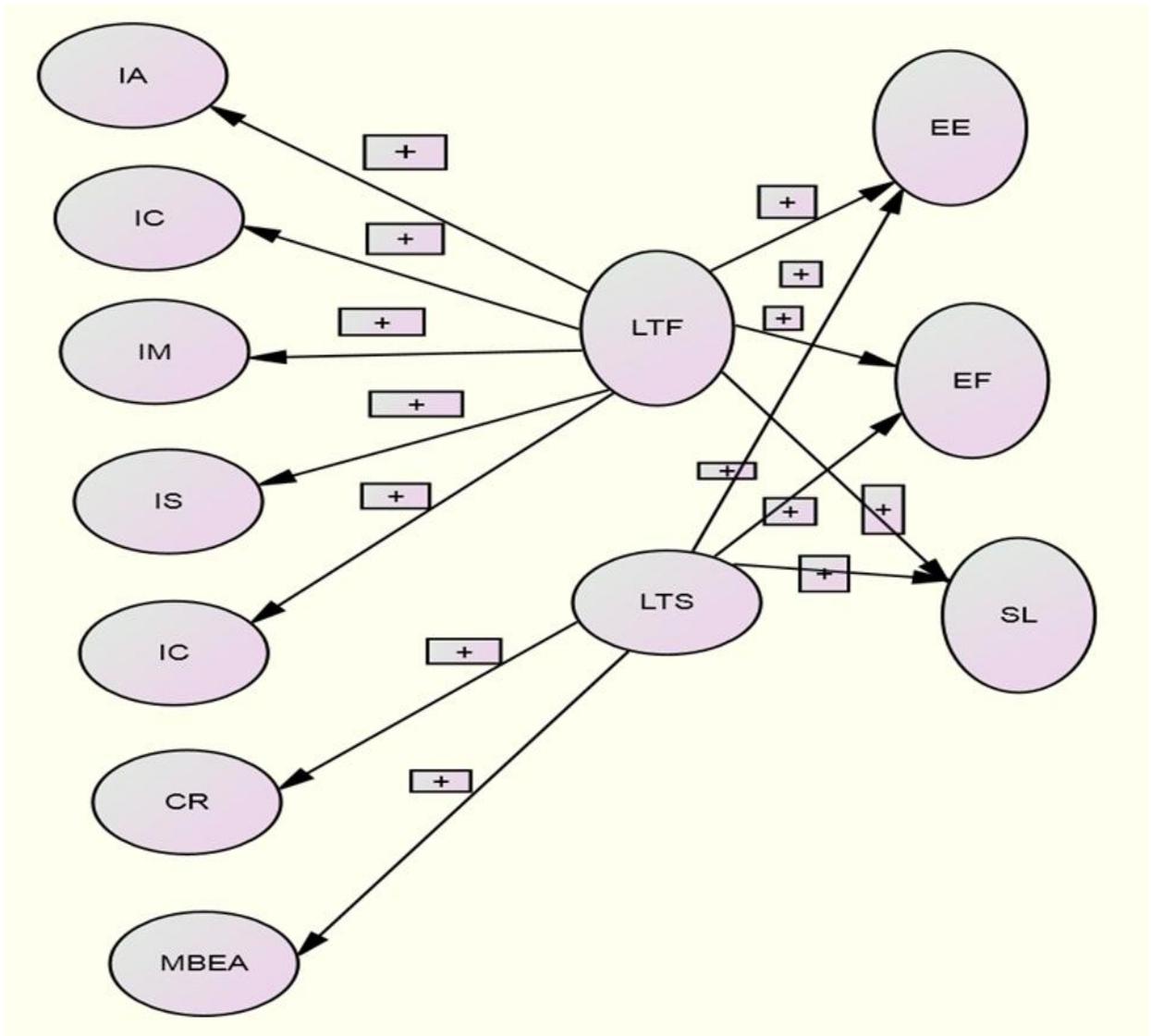


Figura 1. Modelo propuesto de investigación.

### **1.6.1.- Variables de Liderazgo Transformacional (LTF)**

Influencia Idealizada (IA).- Son características del líder que se refieren a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores, haciendo que éstos se sientan bien, estén orgullosos de estar cerca del líder, ya que sus logros han edificado un respeto hacia su persona. El líder muestra en su persona seguridad y confianza (Mendoza, 2005).

Influencia Individualizada (IC).- La forma de actuar del líder fomenta respeto y orgullo en sus seguidores. Su conducta ha generado un modelo a seguir. Se refiere a los aspectos conductuales del líder que guían, dan sentido y orientación a los seguidores. El líder transmite con el ejemplo sus valores y creencias más importantes (Mendoza, 2005).

Inspiración Motivacional (IM).- En esta dimensión, el líder refleja sus comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo (Bass y Avolio, 1990). Es entendida por la capacidad del líder para actuar como un modelo para los subordinados, la comunicación de una visión y el uso de símbolos para concentrar esfuerzos (Den Hartog, et al., 1997).

El líder posee una gran capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar e invita a compartirla con sus seguidores, pudiendo motivarlos con sus palabras y uso de símbolos e imágenes.

Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez (Mendoza, 2005).

Estimulación Intelectual (IS).- Para esta dimensión, un líder intelectual que estimula, provee a los subordinados un flujo de nuevas ideas desafiantes que se suponen para estimular la revisión de viejas maneras de hacer las cosas (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990), despierta un conocimiento de problemas, de sus propios pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de su creencia y valores en los subordinados.

El estímulo intelectual es evidenciado por la conceptualización, la comprensión y el análisis de los subordinados hacia los problemas que hacen frente y la generación de soluciones (Yammarino y Bass, 1988). El líder permite a sus seguidores repensar las formas en que hacen las cosas (Bycio, et al., 1995). En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas (Mendoza, 2005).

Consideración individualizada (IC).- El uso de la consideración individualizada por parte del líder también contribuye perceptiblemente a los subordinados individuales que alcanzan su capacidad máxima (Yammarino y Bass, 1988).

La consideración individual está en que entrena y es mentor, prevé la regeneración continua y liga al individuo a las necesidades de la misión de la organización (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). La consideración individualizada es similar a la encontrada por el estudio de Ohio (Bryman. 1992). En términos generales, el líder presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Bycio, Hackett y Allen, 1995). El líder toma en cuenta las específicas necesidades de cada uno de sus seguidores, teniendo una atención personalizada (Mendoza, 2005).

#### **1.6.2.- Variables de Liderazgo Transaccional (LTS)**

Recompensa Contingente (CR).- En esta dimensión, el líder describe un acuerdo donde el trabajo es intercambiado por una paga (Bass, 1985). Recompensa los seguidores para lograr los niveles de funcionamiento especificados. Esta recompensa es contingente en el esfuerzo y el nivel de funcionamiento alcanzado (Hater y Bass, 1988), contrasta el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

Administración por Excepción Activa (MBEA).- Para esta dimensión, el líder busca desviaciones de procedimientos y toma activamente la acción cuando ocurren las irregularidades (Hater y Bass, 1988). Se encuentra observando y supervisando constantemente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar acciones correctivas (Mendoza, 2005).

### **1.6.3.-Variables Dependientes**

Satisfacción con el Liderazgo (SL).- Esta dimensión, está en relación con los métodos de liderazgo que utiliza el líder, traducidos en la percepción de la satisfacción de los subordinados (Yammarino & Bass, 1988).

Esfuerzo Extra (EE).- Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

Efectividad (EF).- Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

### **1.7.- Planteamiento del problema**

La problemática que se encuentra en la actualidad, es que no tenemos bien definido personalmente el tipo de liderazgo que manejamos y mucho menos el tipo de personalidad, ya que estudiamos carreras que no cumplen con nuestras necesidades o capacidades personales y al momento de salir de una carrera al campo laboral, nos colocan en puestos en los cuales no podemos desempeñarnos de la mejor manera y nos esforzamos mas para poder cumplir con las exigencias de el trabajo a desempeñar y pocas veces duran , ya que si el área que nos colocan no es el adecuado las personas terminan por renunciar.

### **1.8.-Justificación**

Es necesario realizar esta investigación en el Departamento de Agricultura y Ganadería para encontrar, observar y estudiar, el liderazgo transformacional , transaccional y no liderazgo, que empiezan o están en su preparación profesional, con el fin de tener una visión de los tipos de liderazgo y en que modelo de personalidad se encuentran, para poder apoyar a las empresas y a los mismos alumnos a que encuentren un trabajo en donde todas sus capacidades intelectuales se aprovechen al máximo, para así desarrollarse en el campo laboral y tener mejores ingresos y cumplir con todas las tareas de trabajo.

### **1.9.-Los objetivos principales de este trabajo son:**

El objetivo de la presente investigación fue valorar el modelo teórico Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), para diagnosticar el perfil de liderazgo de los estudiantes de agronomía de la Universidad de Sonora, México.

Se utilizó el procedimiento de autoevaluación a una muestra de 168 estudiantes. La encuesta aplicada fue un cuestionario de 45 preguntas con escalamiento de Likert, validando su contenido y confiabilidad interna (alpha de Cronbach por dimensión). El análisis estadístico comprendió, la parte descriptiva general y el uso de ecuaciones estructurales (SPSS, 16 y Amos, 16).

### **1.10.- Objetivo particular.**

1. Delimitar el tipo de liderazgo de los estudiantes de agronomía de la Universidad de Sonora.
2. Contribuir al desarrollo de los estudiantes, para tener el perfil del tipo de liderazgo que puede tener en el campo laboral.

### **1.11.- Hipótesis.**

H1: Hay una relación positiva entre los indicadores de influencia idealizada (atributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada con la dimensión de liderazgo transformacional.

H2: Hay una relación positiva entre el indicador de recompensa (premio) contingente, administración por excepción activa con la dimensión de liderazgo transaccional.

H3: Hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional con las dimensiones de resultados.

H4: El liderazgo transformacional es complementario al liderazgo transaccional.