

# Análisis del Liderazgo Transformacional y su Importancia en Tiempos de Crisis

## Analysis of Transformational Leadership and its Importance in Times of Crisis

Verónica Elizabeth Jaramillo Benavides / Isidro José Fierro Ulloa

### Resumen

Los entornos cambiantes de las organizaciones exigen nuevos enfoques de liderazgo para afrontar vicisitudes y garantizar la sostenibilidad de las empresas. Es muy importante determinar estilos de liderazgo que promuevan el desarrollo de investigaciones y favorezcan la comprensión de modelos como el liderazgo transformacional. Este trabajo examina las contribuciones teóricas más relevantes, con base en la recopilación informativa del constructo del liderazgo transformacional; utiliza fuentes secundarias como la revisión bibliográfica y realiza un resumen exploratorio que incorpora definiciones, conductas y características del modelo. Realiza un análisis de la relación entre las necesidades y las competencias de liderazgo en situaciones adversas para determinar si las conductas del liderazgo transformacional se adaptan en entornos de crisis. Analiza, además, el caso del informático y empresario estadounidense Steve Jobs. La investigación expone los rasgos característicos del liderazgo transformador y detecta su viabilidad para dirigir en tiempos de crisis; llega a la conclusión de que este modelo de liderazgo responde eficazmente, pues propicia cambios culturales en la organización a través de nobles prácticas como las aplicadas en el caso de estudio. Se comprobó que el liderazgo transformacional es aplicable en situaciones de crisis.

### Palabras clave:

*Liderazgo, rasgos, conducta, transformacional, crisis.*

### Abstract

The ever-changing organizational environment requires new leadership approaches to deal with vicissitudes and to guarantee the company's sustainability. It is important to identify leadership styles that promote research and contribute to the understanding of different transformational leadership models. This paper aims to examine relevant theoretical contributions, based on research of the transformational leadership construct; it also uses secondary sources such as literature review. It incorporates an exploratory summary of the model's definitions, behaviors and characteristics. It analyzes the relationship between leadership needs and competences in adverse conditions to ascertain whether the behavior of transformational leadership is suitable for a crisis environment; it further was made to determine if transformational leadership behaviors fit in a crisis environment. It further analyzes the case of the computer expert and entrepreneur Steve Jobs. Research exposes certain characteristic features of transformational leaders and their ability to lead in times of crisis. It comes to the conclusion that this model of leadership is effective in times of crisis because it promotes cultural changes in the organization through noble practices such as those that were applied in the case under study. In which it was found that transformational leadership is applicable in situations of crisis. This conclusion became obvious.

### Keywords:

*Leadership, traits, conduct, transformational, crisis.*

*Fecha de envío: 07 de noviembre del 2016  
Fecha de aprobación: 16 de diciembre del 2016*

## Introducción

En la historia de la humanidad sobresalieron algunos líderes sin ser conscientes de la trascendencia de sus acciones, pero la historia rescató sus experiencias y enseñanzas para hoy explicar cómo se forma el liderazgo, cómo se ha transformado y cómo ha evolucionado a través de los siglos.

Es fácil imaginar con la palabra “liderazgo” a personas poderosas al frente de ejércitos vencedores, gobernantes, religiosos y dirigentes de imperios corporativos, la complejidad está en comprender por qué ciertos líderes son capaces de sostener naciones, empresas exitosas, por qué pueden ser influyentes y tener seguidores.

En las organizaciones, las posibilidades de éxito están determinadas por la eficacia del comportamiento de los líderes ya que constituye el ingrediente decisivo en el destino de las empresas, por este motivo, los principales reconocen que por sí solas las empresas no se manejan, es necesario fomentar oportunidades de liderazgo.

Las adversidades que enfrentan las organizaciones ponen a prueba las habilidades y destrezas de los líderes que hoy en día deben aplicar mejor sus estrategias para enfrentar los eventos inesperados que podrían desestabilizar a las empresas.

En los últimos años los empresarios han asumido un importante rol en el desarrollo de países como Ecuador, han reconocido las virtudes del liderazgo de cambio. Identificar las características, habilidades y conductas de las personas que hacen transformaciones en las empresas constituye una necesidad ya que los constantes desafíos hacen que con sus acciones pueden alcanzar el éxito empresarial y profesional.

Los cambios inesperados y bruscos en el desarrollo empresarial generalmente tienen implicaciones en la posición finan-

ciera directamente relacionadas con la rentabilidad y reducción de ingresos, otras afectaciones pueden ser los daños de largo plazo como mala reputación, falta de credibilidad e integridad empresarial.

Factores externos e internos pueden hacer que las organizaciones enfrenten crisis como por ejemplo la caída del precio del petróleo y el deterioro económico del país, motivos por los que puede llegar a fracasar incluso a los directores más preparados.

Muchos estudios se han concentrado en conceptos que determinen los estilos, rasgos, perfiles de personalidad, actitudes, comportamientos y modelos de liderazgo. La experiencia y la práctica determinan el ajuste ante circunstancias conocidas, sin embargo, ante los sucesos de riesgos, poco se conoce sobre la conducta de planificación, reacción y efectividad de los líderes para manejar con éxito una crisis.

La presente investigación pretende analizar las características, competencias y conductas del liderazgo transformacional mediante la revisión bibliográfica que permita demostrar la viabilidad de este modelo de liderazgo para afrontar exitosamente eventos inesperados en las empresas. Se utilizará el caso del líder informático de Apple, Steve Jobs+ para realizar un análisis cualitativo del modelo de liderazgo aplicado basado en información documental publicada en revistas y libros.

Se aplicó el método cualitativo y consta de cuatro partes: la primera es un estudio del constructo del liderazgo, la segunda se hizo un análisis del liderazgo transformacional, las características y conductas de este modelo, en la tercera sección se hizo una revisión de las crisis empresariales, sus orígenes y fases, finalmente se hizo una evaluación del modelo de liderazgo transformacional en tiempos de crisis con la revisión del caso de Steve Jobs.

## Marco Teórico

En el tradicional buscador de internet Google se encuentra bajo la palabra “liderazgo” alrededor de 40 millones de resultados, si se filtra la búsqueda por “libros” se encuentran 331 mil obras. Similar es la situación cuando se visita tiendas como librerías, dentro de la estantería de libros de “Negocios o Empresas”, el número de obras relacionadas a “liderazgo” están por debajo de los temas relacionados a “Economía” y muy cerca del número de los temas afines a “Gestión Empresarial”.

Hoy en día el líder representa la figura central de la organización, es el promotor de la productividad, por lo que su importancia es reconocida y es motivo de estudios. Existen amplias y completas investigaciones que pretenden definir los elementos claves del liderazgo efectivo, muchas de las obras bibliográficas son de tipo motivacional que

tienen como objetivo ayudar a desarrollar cualidades de liderazgo en sus lectores. Algunos autores han dedicado tiempo y esfuerzo por comprender y analizar el comportamiento de líderes exitosos, sin embargo, poco se ha estudiado sobre sus conductas en circunstancias difíciles, en las que se pone a prueba el talento real de los líderes.

### Definición de liderazgo.

No fue fácil comprender cómo y qué personas nos lideran. Se dedicaron décadas de análisis académicos para obtener más de 850 definiciones, sin embargo, no se ha logrado comprender claramente quienes son o no son líderes o quienes son eficaces o ineficaces (Bennis & Nanus, 2008). En efecto, bajo esas circunstancias, en la Tabla 1 se detallan varias definiciones de liderazgo evidenciando sus características fundamentales y su evolución a través del tiempo:

Tabla 2.

*Análisis de contenidos de las páginas web de promoción Guayaquil y Madrid creados por los municipios locales.*

Autor (es)	Año	Definición de liderazgo
More	1927	Es la habilidad para impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación.
Hemphill & Coons	1957	Es el compromiso de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.
Burns	1978	Es el proceso recíproco de la movilización de las personas con ciertos motivos y valores, diversos recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y de conflicto, a fin de alcanzar las metas independientemente o mutuamente.
Katz & Kahn	1978	Es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.
Rauch & Behling	1984	Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
Kotter	1990	Es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.
Chiavenato	2001	Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Autor (es)	Año	Definición de liderazgo
Meyer & Slechta	2004	Es lograr los resultados específicos y beneficiosos a través de las personas.
Agüera Ibáñez	2004	Es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
Bennis & Nanus	2008	Es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión.
Navarro	2009	Es la capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las empresas de las que son miembros.
Lussier & Achua	2010	Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales y por medio del cambio.
Northouse	2013	Es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

La progresión en las teorías de liderazgo inicia en los años treinta, los rasgos se convirtieron en el foco de la definición de liderazgo, considerándolo como la influencia en lugar de la dominación. Después, en los años cuarenta el enfoque del grupo pasó al primer plano y se definió al liderazgo como el comportamiento del individuo mientras participa en la dirección de las actividades de un grupo. Durante los años cincuenta continuaba la teoría de los grupos, se define el liderazgo basado en el comportamiento del líder y como la relación para el desarrollo de las metas compartidas, además, se incluye en la definición la capacidad de influir en la eficacia general del grupo. En la década de los sesenta la definición predominante de liderazgo estaba en el comportamiento de influir en las personas hacia una dirección o metas compartidas (Northouse, 2013).

Una vez revisados las diferentes definiciones y teorías del liderazgo, a continuación, se analizan los cuatro elementos mencionados reiteradamente por los diversos autores.

#### Elementos del liderazgo.

Los elementos clave que se utilizaron en las definiciones de liderazgo de varios autores son los siguientes:

- Líder o líderes. Generalmente es reconocido como líder la persona que hace funciones de un jefe o guía o el número uno que está a cargo de una organización (Alles, 2012), no obstante Lussier & Achua (2010) sostienen que los gerentes no necesariamente tienen la habilidad de influir. También se identifican como líderes a las personas que en ciertas situaciones ejercen influencia importante sobre los demás (Campos Santelices, 1985).
- Seguidores. Según Lussier & Achua (2010) los seguidores reciben la influencia de los líderes, por otro lado, Navarro (2009) considera que las personas se influyen unas a otras y comparten responsabilidad en el propósito de alcanzar los objetivos comunes. Bennis & Nanus (2008) consideran que los seguidores no responden a las exhortaciones, son ellos los que se adhieren al ejemplo.

- Influencia. “La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2010, p. 7). Para Cruz Torres (2014) es el grado de persuasión o la habilidad de persuadir y ejercer autoridad sobre las personas o grupo de personas con el propósito de alcanzar los resultados. Por otro lado, Maxwell (2014) es más enfático al declarar que “la verdadera medida del liderazgo es la influencia. Nada más y nada menos”. (p. 73), en este sentido, Yukl (2008) añade que la influencia es importante porque trasciende a sus equivalentes, sus superiores, clientes y proveedores.
- Objetivos organizacionales o intereses colectivos. Es el resultado que aspiran alcanzar tanto los líderes como los seguidores (Lussier & Achua, 2010). Los objetivos deben estar definidos y deben ser claros, en lo posible deben estar escritos, detallados con un plan de acción y alineados con la misión empresarial (Maestro, 2009).

### **Rasgos, características y competencias del liderazgo.**

Muchos estudios han pretendido identificar las características comunes del liderazgo, sin embargo, revelan largas listas de las posibles características, pero nadie ha conseguido un listado universal de rasgos de líderes que garantice el éxito (Lussier & Achua, 2010). Para los antiguos egipcios los líderes debían tener autoridad, equidad y justicia, por otro lado, para el filósofo griego Platón, la prudencia, el valor, la templanza y la justicia eran las características básicas de los líderes (Navarro, 2009).

Después de algunas investigaciones sobre los rasgos que determinan la personalidad, en 1961 se clasificaron y se consolidó el modelo de las Cinco grandes dimensiones

de los rasgos: extroversión, responsabilidad, afabilidad, ajuste e inteligencia (Yukl, 2008).

Según Lussier & Achua (2010) existen rasgos que identifican a los líderes efectivos: el rasgo de dominio es uno de los principales no solo porque hace que los líderes desean ser gerentes y asumir responsabilidades, sino por los atributos que los relacionan con el éxito; el de gran energía es manifestado por el impulso positivo por alcanzar las metas con optimismo y persistencia; el de confianza personal y la confianza que se fomenta entre los seguidores es el rasgo que demuestra la capacidades para tomar decisiones y generar ideas; el locus de control es con el que los líderes asumen responsabilidades por quienes son, por su comportamiento y desempeño; el rasgo de estabilidad está asociado con la eficacia gerencia y el control de sus sentimientos; el de integridad tiene que ver con el comportamiento honesto y ético; el rasgo de inteligencia es que se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones; el de inteligencia emocional es el que permite al líder trabajar bien con las personas incrementando el desempeño; y finalmente el de sensibilidad hacia los demás le permite entender a los miembros del grupo como individuos para comunicarse e influir mejor.

Con relación a las capacidad, Zenger & Folkman (2002) basados en sus estudios, identifican 16 competencias de los líderes agrupadas en 5 áreas: las de carácter son las que evidencia la integridad y la honestidad; las de capacidad personal son las competencias que manifiestan la capacidad técnica y profesional, las que demuestran la aptitud para analizar las situaciones y para resolver problemas, las competencias de innovación y auto-desarrollo; las competencias de orientación a resultados son las que promueven la obtención de los mismos, establecen metas y asumen la responsabilidad de los resultados; las competencias de habilidades

interpersonales son las que permite a los líderes comunicar convincentemente a los seguidores los nuevos puntos de vista, inspira y motiva al personal, genera confianza en los miembros y potencializa el desarrollo profesional, además, trabaja y colabora con su equipo; y finalmente las competencias de cambio organizacional son las que incentivan la perspectiva estratégica defendiendo y promoviendo el cambio, conectando al grupo con el mundo exterior.

Ahora bien, para Northouse (2013) las competencias están agrupadas en tres categorías: las administrativas, las interpersonales y las conceptuales. En las administrativas o de gestión están las habilidades para dirigir personas, las de gestión de recursos y las competencias técnicas que son las que dicen cómo hacer las actividades. En las competencias personales se consideran las de percepción social, la inteligencia emocional y las de gestión de conflictos. Las competencias conceptuales son las que hacen referencian a los conocimientos de liderazgo en la búsqueda de soluciones de los problemas, la planificación estratégica y la creación de la visión.

Para Bennis & Nanus (2008) en el manejo de las habilidades de liderazgo eficaz, las estrategias que se deben aplicar están basadas en la atención de los líderes a través de la visión o la creación del enfoque orientada a los resultados a través de la confianza; en la capacidad para transmitir o comunicar la imagen que esperan de la organización; la confianza a través del posicionamiento y la última estrategia está enfocada a la consideración positiva de sí mismo como líder.

La conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones humanas son las competencias de liderazgo para Goleman, Boyatzis, & McKee (2009).

Navarro (2009) recopila de algunos

autores la lista de las competencias del liderazgo. La primera en describir es la inteligencia emocional por ser vitales para los líderes que esperan influir y apoyar a sus seguidores. Las otras competencias que destaca son la integridad, el impulso, la motivación, la confianza en sí mismo, la inteligencia y el conocimiento del negocio.

### **Estilos de liderazgo.**

Existen innumerables autores que hacen publicaciones relacionadas a los estilos de liderazgo, la mayoría en el sentido de consejos basados en criterios personales, intuiciones, experiencias y suposiciones. Por otra parte, existen investigaciones fundamentadas en encuestas directas a ejecutivos con el propósito de agrupar los estilos de liderazgo, uno de estos estudios es el que sostiene Goleman (2015) en el que se refiere a seis formas de liderar: el estilo visionario es el que motiva al personal a un sueño compartido, un compromiso de ellos con los objetivos y las estrategias de la organización; el estilo entrenador es el que identifica en los empleados sus fortalezas y debilidades para alinearlos con sus aspiraciones personales y laborales; el estilo asociativo es el que se centra en la gente y sus emociones más que en los resultados; el estilo de liderazgo democrático permite que los empleados expresen sus ideas, el líder genera confianza y respeto de sus seguidores, a la hora de tomar decisiones considera las propuestas de sus seguidores; el liderazgo ejemplar o el que marca la pauta es el que desafía a sus seguidores a alcanzar altos rendimientos, además, ofrece su ejemplo para comprometerlos a imitarlo; finalmente el estilo de liderazgo coercitivo es el que se enfoca en los resultados, no invita a los empleados a participar con sus opiniones.

De acuerdo a las teorías de liderazgo, los estilos de liderazgo están asociados con las teorías y modelos de liderazgo, a su vez, los estilos representan la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los

líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores; y el modelo de liderazgo es el ejemplo de emulación o uso en situaciones determinadas.

Con el propósito de ilustrar el origen de estilos de liderazgo, nos enfocaremos en las principales teorías y modelos de liderazgo.

### Teorías de liderazgo.

Los principales fundamentos teóricos clásicos de liderazgo definen los estilos de liderazgo.

Según Palomo (2014) existen cuatro teorías clásicas del liderazgo:

1. El liderazgo como rasgo de personalidad fue el primer enfoque de estudio de algunos autores que trataban de identificar las cualidades habituales de los líderes. Uno de estos estudios fue desarrollado por Gibb (1969) quien indica que el liderazgo es una función de la interacción de la situación social y de la personalidad.
2. El liderazgo como conducta define al líder en función de su comportamiento. Los estudios importantes son los siguientes:
  - a) Estudios de la Universidad de Ohio realizados después de la segunda guerra mundial en el que determinaron dos dimensiones de liderazgo, los que se enfocan en ejecutar tareas denominado comportamiento de estructura de inicio y el estilo de liderazgo centrado en el empleado o comportamiento de consideración (Lussier & Achua, 2010). Como resultado de este estudio, se identificó cuatro estilos de liderazgo: alta consideración, baja estructura y alta consideración, alta estructura y finalmente alta estructura y alta consideración (Palomo, 2014).
  - b) Estudios de la Universidad de Michigan pretendieron encontrar las características del comportamiento relacionado con la eficacia del desempeño, en este estudio se establecieron dos dimensiones de liderazgo: los que centran en las personas o están orientados a los empleados y los que se centran en los resultados o están orientados a la producción (Robbins & DeCenzo, 2002). Estos estudios también proponen 4 estilos: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo (Palomo, 2014).
  - c) La Malla Gerencial de Blake y Mouton o El Grid de liderazgo desde 1991, fue el siguiente estudio del comportamiento de liderazgo que identificó dos dimensiones: interés por las personas e interés por la producción que combinados derivan cuatro estilos de liderazgo: estilo Laissez-Faire, estilo club social, estilo de tarea, estilo de mediocridad y estilo de compromiso en toda regla.
3. La aproximación humanista de McGregor (2006) pretendió explicar la armonización de los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. Esta teoría clasifica los estilos en la Teoría X y la Teoría Y. La Teoría X sostiene que las personas realizan solo lo que las organizaciones a través de sus directores exigen que hagan, sin importar las opiniones y objetivos personales, por otro lado, la Teoría Y propone un estilo de liderazgo basado en principios sociales y valores humanos destacando la iniciativa individual (Chiavenato, 2001).
4. Las teorías de liderazgo por contingencia surgen después de la década de 1960, una vez que no se evidencia la existencia de un mejor estilo de lide-

razgo que se adapte en cualquier condición, por lo que las teorías de contingencia explican el estilo apropiado de acuerdo a la situación, al líder y a los seguidores (Lussier & Achua, 2010).

- a. El modelo de liderazgo por contingencia desarrollado por Fred E. Fiedler en 1951 hace una distinción entre el liderazgo y la consideración orientado a la tarea. La teoría parte del supuesto de que la conducta del líder, el control de la situación y la motivación desarrollan al grupo. Las dimensiones que condicionan el estilo de liderazgo son: la relación entre el líder y los miembros en función del grado de confianza que se tengan; la estructura de la tarea o definición de la misma y el poder del puesto (Palomo, 2014).
- b. En la teoría y modelo de liderazgo trayectoria-meta desarrollado por Robert House y publicado por M. G. Evans en 1971, pretende explicar en qué forma los líderes logran incentivar la motivación en sus seguidores para alcanzar las metas personales y organizacionales. Este modelo reconoce el estilo de liderazgo apropiado a la situación para maximizar el desempeño y la satisfacción laboral (Lussier & Achua, 2010). Los estilos de liderazgo con base en los factores situacionales en este modelo son: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.
- c. El modelo normativo o participativo de Vroom & Yetton (1973) en el que propusieron un modelo de toma de decisiones basado en tres estilos básicos de dirección: autocrático, consultivo y de grupo. Este modelo fue mejorado por Vroom & Jago (1988), centra en diversos grados de liderazgo participativo, y destaca cómo cada nivel de participación

influye en la calidad y la responsabilidad de las decisiones (Daft, 2015). Los estilos basados en la de participación en la toma de decisión de Vroom son: decidir, consultar en forma individual, consultar en grupo, facilitar y delegar.

- d. La teoría y modelo del continuo de liderazgo fue desarrollada por Tannenbaum & Warren en la década de los cincuenta. El modelo se enfoca en el uso de liderazgo que se ubica en un continuo que abarca desde el liderazgo centrado en el jefe (líder) al liderazgo centrado en los subordinados (seguidores) para enfrentar la situación (tiempo). Son 7 estilos que van desde los autocráticos hasta el estilo participativo (Lussier & Achua, 2010). Por su parte Chiavenato (2001) menciona que el tipo de patrón de comportamiento de liderazgo está relacionado con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad otorgado a los subordinados para la toma de decisiones.

Nuevos enfoques de liderazgo han surgido en las últimas décadas, a continuación, se detallan las relevantes:

5. El enfoque situacional es la teoría desarrollada por Blanchard (1967) que se basa en dos dimensiones, la estructura (conducta de la tarea o comportamiento de la dirección) y consideración (conducta de la relación o comportamiento de apoyo) (Duribe, 2004). Los estilos de liderazgo que se derivan de estos tipos de comportamiento son: estilo de dirección, estilo de entrenamiento o coaching, estilo de apoyo y el estilo de delegación.
6. El liderazgo visionario es un modelo que se enfoca en la imagen visual o estado de futuro deseado tanto por el

líder como los seguidores, a través de la confianza y el afecto incentivada por el líder. Bennis & Nanus (citados en Palomo, 2014), plantean dimensiones como: previsión, retrovisión, visión mundial, percepción profunda, visión periférica y revisión.

7. El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los seguidores con relación a su líder (Palomo, 2014). Al respecto Lussier & Achua (2010) señalan que el comportamiento del liderazgo carismático tiene efectos para ejercer una atracción personal de los seguidores, para declarar una visión atractiva y evocadora y mejorar las concepciones personales de los seguidores.
8. El liderazgo transaccional es el enfoque de transacción en la relación entre líder y seguidor, dicho de otra forma, el líder transaccional se centra en los intereses individuales o del grupo restando importancia la motivación en alcanzar las metas organizacionales (Palomo, 2014). Al respecto, Yukl (2008) añade que el liderazgo transaccional motiva a realizar un intercambio de beneficios. Las dimensiones del liderazgo transaccional son Laissez-faire, dirección por excepción y refuerzo contingente (Robbins & DeCenzo, 2002).
9. El liderazgo transformacional también es conocido como liderazgo inspirador. Yukl (2008) señala que el enfoque de este modelo está en la conducta de los líderes al influir a sus seguidores y en el efecto sobre los mismos. En este sentido, Lussier & Achua (2010) destaca que el liderazgo transformacional se direcciona en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Además, como lo indica Robbins & DeCenzo (2002), las dimensiones del liderazgo transformacional son: la consideración individualizada,

la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la influencia idealizada.

Una vez abordado las principales teorías clásicas de liderazgo y las “nuevas” teorías y modelos, nos ocuparemos del liderazgo transformacional.

### **Liderazgo transformacional.**

El liderazgo transformacional representa una de las teorías más desarrolladas y estudiadas en las últimas décadas, así pues, Fishman (2005) estima que es la teoría más comprobada.

Su precursor es Bernard M. Bass (1985), sin embargo, las ideas originales han sido influidas por James MacGregor Burns (1978).

Para Howieson & Hodges (2014) existen otros principales autores clave de la teoría de liderazgo transformacional, ellos son: Tichy & Devanna (1986); Covey (1992); Bass & Avolio (1994); Hooper & Potter (1997); Bass & Steidlmeier (1998); Adair (2002); y Kouzes & Posner (2003).

El liderazgo transformacional hace referencia a dos enfoques. El primero, está relacionado a capacidad de alterar la estructura o cambios organizacionales en gran medida, al respecto Acosta (2013) enfatiza que a los líderes transformacionales les aburre la rutina, son creativos para encontrar soluciones innovadoras, por su parte, Navarro (2009) menciona también que son agentes del cambio, son capaces de llevar a la organización a nuevas y mejores prácticas empresariales. El segundo enfoque del liderazgo transformacional reconoce la visión especial del líder y la capacidad de trasladarla a sus seguidores a través de la utilización de ideales y motivos que brinden nuevas posibilidades a futuro (Lussier & Achua, 2010). Al respecto, Yukl (2008) añade que los seguidores terminan haciendo

más de sus propias expectativas motivados por la confianza, admiración, lealtad y respeto que entregan al líder transformador.

Bass (1985) define al líder transformacional como “el capaz de potencializar el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas” (p. 30), así mismo, Burns (1978) señala que éste tipo de líderes elevan el nivel de moralidad de sus seguidores.

De igual forma, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para superarse, les otorga reconocimiento individual y los estimulan para que sean creadores de nuevas alternativas (Kouzes, 1997, citado en Palomo, 2014).

La interpretación de liderazgo transformacional que hace Fischman (2005) es el de una invitación que hace el líder a los seguidores para compartir una visión en un entorno laboral de aprendizaje, de crecimiento y de inspiración.

Por su parte, Bass (1985) señala que la combinación del modelo de liderazgo transaccional y transformacional hacen eficaces a los líderes. Más adelante, nuevamente Bass (1997) realiza una comparación de las características de líder transformacional y el líder transaccional.

Para el líder transformacional las dimensiones son el carisma, inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada; estas características serán analizadas con detalle más adelante. Para el líder transaccional, las dimensiones son: la recompensa contingente o refuerzo contingente que corresponde a los tratados de cambio o recompensa por los esfuerzos, es decir, el líder ofrece recompensa por el buen rendimiento o reconocimiento por la consecución de los logros u objetivos previstos; dirección o gestión por excepción que corresponde a la crítica constructiva que otorga el líder por el trabajo bien realizado o la

retroalimentación que manifieste las oportunidades de mejora, ésta intervención es activa cuando oportunamente el líder la manifiesta o pasiva cuando espera que se produzca desviaciones para intervenir; finalmente, el liberalismo o *Laissez-faire* es la característica que demuestra que el líder transaccional evita guiar y tomar decisiones (Yukl, 2008).

Bass & Avolio (citado en Palomo, 2014), contrastan el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, señalan que los líderes transformacionales pueden actuar de los dos modelos, sin embargo, los transaccionales actúan únicamente en función a transacciones económicas.

Por su lado, Yukl (2008) destaca que el modelo de liderazgo transformacional eleva el nivel de motivación del rendimiento de los seguidores más que el modelo de liderazgo transaccional.

### *Conductas del liderazgo transformacional.*

Algunos autores señalan que todavía se debe profundizar aún más sobre el liderazgo transformacional, sin embargo, los estudios realizados demuestran conductas comunes que identifican este modelo de liderazgo.

Por su parte, Lussier & Achua (2010) considera la conducta principal es realizar cambios en las organizaciones, el liderazgo transformacional requiere de aptitudes para asumir riesgos, para alentar y desafiar a sus seguidores a compartir una visión y para compartir valores.

Bass (1985) en el modelo original incluyó tres conductas dentro del liderazgo transformacional: la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Posteriormente en los estudios realizados en 1997 incluyó como comportamiento básico en el liderazgo transformacional la motivación inspi-

A continuación, se revisará cada uno de las dimensiones del liderazgo transformacional:

- La influencia idealizada o carisma. Este factor se relaciona con la estimulación a los seguidores y el compromiso emocional de los mismos, además, se relaciona con la capacidad de los líderes para ganarse el respeto y la confianza y de esta forma generar seguridad y la armonía con el líder (Yukl, 2008). Así mismo, los líderes transformacionales con carisma desarrollan un poder simbólico para influenciar a sus seguidores y de ésta manera ganar una intensa fidelidad emocional (Lussier & Achua, 2010).
- Estimulación intelectual. Esta dimensión no necesariamente está relacionada con prácticas de líderes en el desarrollo intelectual, entrenamiento o capacitación de su personal. Bass (1985) pretendió referirse a la habilidad del líder para lograr que sus seguidores sean capaces de resolver problemas con otra perspectiva, con creatividad e innovación, así como para desarrollar estrategias (Palomo, 2014). Lussier & Achua (2010) añade que este atributo estimula a los colaboradores para abordar todo tipo de problemas, incluyendo los familiares, de formas inéditas. Según Fischman (2005), en la práctica de estimulación intelectual el líder desafía sus propias creencias y las de sus seguidores e incita la implementación de nuevas ideas.
- Consideración individualizada. Este atributo revela el rol de mentor que asume este modelo de liderazgo (Lussier & Achua, 2010). La consideración individual es el interés auténtico del líder por cada uno de sus colaboradores en el aspecto personal, así como integrante del equipo de trabajo. Otro rasgo de este factor es que hace referencia al liderazgo que incita a asumir con responsabilidad la participación de las personas en la organización, los líderes

los hacen sentir importantes en su aportación en los resultados alcanzados. Se debe agregar que el líder transformacional en esta dimensión individualiza las necesidades de sus seguidores por lo que reconoce sus diferencias e intereses (Palomo, 2014). Uno de los ejemplos de esta conducta es el asesoramiento.

- Inspiración o liderazgo inspiracional o motivación inspiradora. Este atributo está asociado con el carisma. Es el que hace referencia a la capacidad del líder para comunicar de manera apasionada una visión atractiva y transcendental o una imagen deseable del futuro de la organización que pueda ser compartida. Fomentan entusiasmo y compromiso con la visión a través de la comunicación y la aplicación del modelo de liderazgo, es decir, los líderes transformacionales utilizan explicaciones simbólicas y visionarias para mostrar los objetivos que pueden alcanzar como equipo, y los seguidores entusiasmados y motivados se comprometen a lograrlos (Lussier & Achua, 2010). Según Bass (1997) la práctica de la motivación inspiracional en los líderes transformacionales hace que sus seguidores evidencien el compromiso con las metas establecidas y la visión compartida. Esta dimensión también está relacionada la competencia que hace cambiar comportamientos y actitudes a los colaboradores. Por ejemplo, una conducta transformacional es la visión optimista (Yukl, 2008).

Una vez revisadas las dimensiones del liderazgo transformacional, continuaremos con conductas del líder transformacional.

### *Conductas del líder transformacional.*

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) hicieron un estudio para examinar el impacto de los comportamientos de los líderes transformacionales y la importancia de la confianza en el desem-

peño y satisfacción de los seguidores. Este estudio determinó los siguientes componentes del comportamiento:

- Pronunciamiento de la visión. Es el comportamiento del líder que hace referencia al estilo de comunicación de una visión clara y atractiva y al estímulo para que los colaboradores imaginen a través de la visión un mejor futuro para ellos mismos y para la organización.
- Ejemplo. El líder representa un modelo a seguir, su conducta manifiesta los valores declarados.
- Estímulo de las metas del equipo. El comportamiento del líder que incita a trabajar en equipo para alcanzar las metas.
- Expectativas de alto desempeño. Hace referencia al aliento que hace el líder en los seguidores para que den lo mejor de sí mismos.
- Interacción personalizada. Son las acciones que demuestra la confianza, el respeto y preocupación por las necesidades personales de los colaboradores.
- Empoderamiento. Es el comportamiento que hace referencia a la confianza que otorga el líder en los seguidores para que se analicen nuevas formas de resolver problemas y se genere ideas innovadoras.

Una vez tratadas las conductas del liderazgo y líder transformacional, nos enfocaremos en las características.

### *Características del liderazgo transformacional.*

Los líderes transformacionales son conscientes de la importancia de la aportación de los seguidores en el proceso de transformación, es por eso que muchas de las características tienen que ver con la capacidad de conseguir cambios en las personas. Palomo (2014) enumera las características que predomina en el líder transformacional:

- Creatividad. Es la capacidad para crear

nuevos arreglos a los problemas, es establecer nuevas prácticas e innovar.

- Interactividad. Los líderes interactivos son capaces de generar la confianza suficiente como para conocer sus necesidades y mantener una postura abierta de comunicación y participación. Esta actitud permite a los líderes transformacionales mejorar los resultados.
- Visión. Comunicar la visión a los colaboradores y hacerles participar de la deseada visión es la característica más importante del líder transformacional. Esta visión debe estar orientada tanto para los individuos como para la organización (Bennis & Nanus, 1985, citado en Palomino, 2014).
- *Empowerment*. No hay desarrollo en los colaboradores si no se les otorga la libertad para que sean responsables de sus acciones y de sus ideas. Esta característica es muy necesaria en las organizaciones de hoy en día, ya que como herramienta es la que permite generar plena satisfacción y mejores resultados.
- Pasión. Es el motor del líder transformacional con el que transmite ese ímpetu por la misión y las personas.
- Ética. Es el proceder apropiado tanto en la gestión, dirección y logro de objetivos. Los líderes transformacionales son éticos en todo momento, tanto en toma de decisiones como en las relaciones con otras personas.
- Prestigio. Es ser un líder íntegro y también parecerlo. Es el resultado de la confianza ganada y de las acciones alineadas a un comportamiento intachable.
- Orientación hacia las personas. Es la característica que diferencia al líder transformacional con el líder transaccional. La preocupación por las necesidades individuales hace que estos líderes incorporen sus objetivos de los colaboradores a los de la organización.
- Desarrollo de los colaboradores. Esta característica es la que hace referencia a

la atención y apoyo que hacen los líderes transformacionales a sus seguidores.

- Formación y asesoramiento de los colaboradores. Los controles y supervisión no son rasgos que identifican al líder transformacional ya que se preocupan por ser asesores, formadores y facilitadores de sus colaboradores.
- Coherencia entre sus actuaciones. Esta característica hace referencia las prácticas y comportamientos de los líderes transformacionales que son alineadas a la misión, visión y valores organizacionales.

### ***Estudios de liderazgo transformacional.***

La mayoría de las investigaciones que se han realizado pretenden determinar los efectos de los cambios conductuales en la motivación, satisfacción y rendimiento de los seguidores. Uno de los métodos de investigación más utilizado para valorar el liderazgo transformacional ha sido los estudios mediante encuestas, con mayor importancia, el cuestionario MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en la versión original y la versión modificada. En 1996 se realizó un meta-análisis de los resultados de 39 investigaciones, mediante encuestas, en las que se concluyó que el liderazgo transformacional estaba directamente relacionado con indicadores de eficacia de liderazgo (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, citado en Yukl, 2008).

Otros estudios fueron realizados mediante experimentos de laboratorio como el practicado por Kirkpatrick & Locke (1996). Esta investigación permitió hacer deducciones más sólidas sobre la causalidad y los efectos independientes de las tres conductas de liderazgo transformacional: visión, utilización de un estilo de comunicación muy expresivo, y asesoramiento de los seguidores sobre cómo hacer mejor el trabajo. En el estudio se percibió que los segui-

dores se interesaron más por el reto, tenían más confianza en su líder porque los inspiraba más y ofrecía mayor estimulación individual. El estilo de comunicación incidió en la interpretación del carisma del líder (Yukl, 2008).

Se han realizado pocos experimentos sobre el terreno del liderazgo transformacional, sin embargo, los estudios descriptivos y comparativos revelaron con resultados fundamentalmente consistentes con la teoría como, por ejemplo, el estudio realizado por House, Spangler & Woycke (1991) en el que se analizó la clasificación de historiadores de los 31 presidentes de Estados Unidos elegidos democráticamente y se midió el modelo de motivación utilizado en sus discursos. Las conclusiones del estudio mostraron que los presidentes carismáticos utilizaban más acciones directas para abordar problemas y recibían mejor calificación en cuanto a rendimiento.

También Bennis & Nanus (1985) hicieron un estudio descriptivo a 60 líderes de empresas privadas y 30 del sector público que se caracterizaban por ser dinámicos e innovadores. Los investigadores seleccionaron entrevistas que se complementaron con observaciones e identificaron algunos temas comunes que proporcionaban ideas sutiles sobre el liderazgo transformacional. Los líderes tenían una visión del futuro deseable y posible para la organización. Las conductas y decisiones de estos líderes estaban asociadas con el compromiso con la visión así como los seguidores, estos últimos, motivados por la confianza depositada en el líder (Yukl, 2008).

### ***Crisis empresarial.***

Las empresas económicamente activas están sujetas a múltiples crisis originadas por hechos provenientes de su interior y de su entorno, al respecto García Betancourt (1999) indica que las crisis son las enfermedades de las empresas y pueden ser dañinas

si no se manejan de forma adecuada.

### ***Definición de crisis empresarial.***

Según Lussier & Achua (2010) crisis es “suceso de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez” (pp. 487-488), por otro lado, García Betancourt (1999) define crisis a todo desequilibrio de la actividad operacional normal y de los resultados económicos que afecte a la gestión dinámica del negocio.

### ***Importancia del manejo de crisis.***

La importancia de manejo de crisis es trascendental para los líderes de hoy en día debido a las incidencias que se puede generar en el plan estratégico de la organización. Varios estudios han revelado un plan de manejo no puede evitar las crisis, pero sí pueden minimizar pérdidas financieras y afectaciones en la reputación de la organización (Lussier & Achua, 2010). Internet y la televisión son los medios por los que los grupos de interés pueden informarse de las crisis empresariales, las mismas armas, es decir, redes sociales, páginas web, correos electrónicos, etc., deben ser utilizadas por las organizaciones para controlar las afectaciones con el entorno.

### ***Origen o naturaleza de las crisis.***

Las crisis empresariales y sus variaciones son innumerables, pueden tener origen en diversos acontecimientos que van desde las crisis técnicas y económicas hasta las crisis humanas y sociales (Mitroff & Pearson, 1997). En este sentido, García Betancourt (1999) clasifica los orígenes de las crisis en cuatro grupos: catástrofes naturales; catástrofes naturales provocadas por acciones del hombre; sabotaje, terrorismo y los conflictos armados y decisiones y actos de los hombres. Los primeros, generalmente son cubiertos por las aseguradoras si

las organizaciones en su administración realizaron la contratación de pólizas de ramos que puedan protegerlas y de las evaluaciones de riesgos. Las decisiones y actos de los hombres es la causa más frecuente en las crisis empresariales, muchas veces los mismos administradores son los responsables directos de anticipar y desviar riesgos que puedan llevar a una crisis empresarial. Una clasificación similar la hace Harvard Business Essentials (2004), identifican las fuentes de crisis en los hechos de la naturaleza, las cuestiones sanitarias y medioambientales, la tecnología, las fuerzas del mercado y los malos empleados que tienen el potencial de dañar el activo más importante: las personas, los resultados financieros y su reputación.

### ***Fases de una crisis.***

Mitroff & Pearson (1997) establece cinco fases en el tiempo por las que prácticamente toda crisis debe pasar:

- Detección de señales. Según Mitroff & Pearson (1997) las alertas anuncian la detección temprana de crisis, consideran que las empresas tienen mecanismos de detección de señales aunque a veces no son suficientes. Para Lussier & Achua (2010) la identificación del riesgo inicia por determinar los casos que tuvieran peores consecuencias en las personas e incidencias en la imagen y situación financiera de la empresa.
- Preparación o prevención. Son las evaluaciones constantes que realizan las organizaciones tanto en su estructura como en su gestión con el propósito de hacer todo lo posible para impedir la crisis o para el mejor manejo si ocurre a pesar de todo (Mitroff & Pearson, 1997). Según Lussier & Achua (2010) en estas pruebas y simulaciones intervienen los empleados para realizar las pruebas.
- Contención o limitación de los daños. En esta fase el propósito es detener los efectos de la crisis evitando daños en toda la organización y su entorno.

- Recuperación. La recuperación es una fase en la que se desarrollan actividades de corto y largo plazo como: las operaciones y procesos básicos para continuar con actividad normal de la empresa, gestiones que involucren la comunicación y atención a los clientes importantes y designar localizaciones alternativas para operaciones críticas como las informáticas.
- Aprendizaje. Esta fase comprende la reflexión sobre las lecciones importantes que se pueden extraer después de atravesar una crisis.

De acuerdo a Harvard Business Essentials (2004), los líderes deben planificar las contingencias hoy para los problemas de mañana. Los pasos que deben cuidar son: 1. Organizar un equipo de planificación; 2. Valorar el alcance del problema; 3. Desarrollar un plan; 4. Comprobar el plan, y 5. Mantener el plan actualizado.

#### **Liderazgo en tiempos de crisis.**

Los líderes de hoy en día se preparan para un buen manejo de plan estratégico de crecimiento, de estabilización o renovación y con la misma importancia se prepara un plan de respuesta a la crisis con el propósito de minimizar las pérdidas financieras y evitar daños de largo plazo en la reputación. Al respecto, Lussier & Anchua (2010) manifiestan que el liderazgo estratégico debe incluir un plan de manejo de crisis en el que se aplique sistemas de monitoreo que anuncien una posible crisis en futuro o por lo menos que identifique los sucesos que puedan detonar una crisis; debe incluir técnicas de evaluación de la administración de crisis de la misma manera como se vigila el cumplimiento del plan estratégico y finalmente, la gestión de cambio en la cultura y concientización de estar preparados ante tiempos difíciles. En este sentido, García Betancourt (1999) ratifica que el elemento más complejo en el manejo de la crisis es el cambio en las estrategias y la cultura empresarial por ser decisivos estos elementos

intangibles en el funcionamiento de las organizaciones.

Así mismo, Schein (1988) sostiene que los líderes en situaciones críticas o durante crisis empresariales, desarrollan nuevas formas de trabajar creando normas, valores y métodos y consecuentemente en la instauración y transmisión de la cultura debido a la sensibilidad emocional en tiempos de adversidades que incrementan la intensidad de aprendizaje.

Después de una crisis los líderes no pueden esperar que todo continúe igual, los cambios estructurales y funcionales son inevitables y dependen de las causas y afectaciones. Superar las crisis, la estabilización, desarrollo y permanencia del negocio en el mercado depende en gran medida de la capacidad de reacción y manejo de estos cambios. No hay crisis sin cambio y sin solución, existen muchas vías para resolver las crisis, algunos mecanismos son los elegidos voluntariamente por los directores y otras son impuestas por organismos de control si el conflicto con los acreedores lo exige, lo importante es que sus directores tengan la capacidad de utilizar vías para resolver las crisis y hagan uso de herramientas de gestión (García, 1999).

Drucker, Hesselbein, & Kuhl (2016) señala 8 fases que debe afrontar las organizaciones que realizan cambios, estas inician con: analizar del entorno para identificar las principales tendencias que pueden influir a la organización; revisar la misión; realizar cambios de estructuras jerárquicas; eliminar prácticas, políticas y programas que no funcionen; aplicar comunicación efectiva; difundir liderazgo en toda la organización; liderar con ejemplo y evaluar los logros.

Adicionalmente, los autores Drucker, Hesselbein, & Kuhl (2016) mencionan que "aunque las fases del camino se conozcan, el destino no está fijado, y cada organización fijará su destino no solo en función de las curvas del camino, sino también por la

misión y el liderazgo que las inspira” (p. 104).

Los estilos o técnicas de liderazgo en tiempos de crisis dependen de la personalidad de los líderes, sin embargo, Sayles (1982) considera que para resolver problemas los líderes deben tener capacidad para identificar problemas y oportunidades, para recopilar datos y analizarlos y finalmente para tomar decisiones e implementarlas. Al respecto, Zenger & Folkman (2002) añade que la capacidad de los líderes de alto rendimiento incluye el excelente criterio a nivel profesional, toma de decisiones correctas en base a una combinación de análisis, conocimientos, experiencia y criterio, y finalmente alientan los enfoques alternativos y las nuevas ideas.

#### Caso Steve Jobs.

Steve Jobs+ en 1976 fundó de Apple Inc., una empresa que diseñaría equipos de comunicación. Desde sus inicios su liderazgo se caracterizó por no ser convencional, a pesar de los fracasos y éxitos, Jobs se convirtió en el referente de liderazgo empresarial e innovación. En el mercado existe una extensa bibliografía que pretende describir la forma de trabajo de Jobs, comunes son las calificaciones que se le otorga, sin embargo, su controversial liderazgo puede seguir siendo motivo de estudios. A continuación, se presenta un análisis de los puntos clave de liderazgo de Steve Jobs según Isaacson (2014) de acuerdo a las conductas del liderazgo transformacional.

Tabla 2.  
*Análisis de liderazgo de Steve Jobs*

Principios de liderazgo de crisis	Conductas del liderazgo transformacional	Lecciones de liderazgo de Steve Jobs
<b>Permanecer comprometidos y liderar desde el frente</b>	Influencia idealizada	Responsabilidad absoluta  Responsabilidad de la calidad de los productos Alcanzar metas y seguir por más metas Perfeccionista
<b>Enfocarse en la imagen completa y comunicar la visión</b>	Motivación inspiradora	Enfocarse en hacer cosas importantes  Simplificar las cosas Desafiar lo inalcanzable Perfección en el diseño de los productos No solo presta atención a lo macro, también lo micro Capacidad de combinar la ciencia y el diseño
<b>Trabajar con su equipo de manejo de la crisis</b>	Consideración individual y Estimulación Intelectual	Actualizarse y avanzar  Intercambiar ideas y tomar decisiones Reconocimiento a la excelencia laboral Contacto, reuniones permanentes

*Nota.* Adaptado de Isaacson, W. (2014). *Steve Jobs: Lecciones de liderazgo*.

Los roles de liderazgo que desempeñaba Steve Jobs como CEO de Apple fueron los siguientes:

**Interpersonales:** Representante y líder de la firma Apple como su Principal. **Informativos:** Jobs actuó como portavoz en cada lanzamiento de los productos Apple. **Decisión:** desempeñó roles de emprendedor, gestor de problemas y negociador.

A Steve Jobs se le atribuye haber cambiado el mundo de las comunicaciones con sus impresionantes creaciones.

Los principales rasgos de personalidad de Steve Jobs fueron:

**Extroversión:** Gran energía, alto nivel de actividad. **Afabilidad:** Aunque le entorpecían las malas relaciones con sus compañeros, con éste rasgo desagradable de su personalidad conseguía que sus empleados hicieran cosas que nunca creyeron posible. **Ajuste:** A pesar de éxitos y fracasos, Jobs demostró mantener el control mostrándose seguro y positivo en situaciones adversas principalmente. **Escrupulosidad:** Rasgo que le permitió obtener admiración de sus clientes y seguidores. **Apertura a la experiencia:** La facilidad de percibir los gustos de las personas lo hicieron en un personaje caracterizado por ser innovador.

A continuación, se detallan los elementos de la definición de liderazgo de Steve Jobs:

**Influencia:** La relación que hace Steve Jobs con sus seguidores se basaron en la gratificación de hacer las cosas “bien hechas”, transmitir su pasión que lo motivó a Él para crear cambios en el mundo digital. **Líderes y Seguidores:** Los rasgos de la fuerte personalidad de Steve Jobs influyeron en el comportamiento amedrentado de sus seguidores, a su vez, fueron esos mismos rasgos los que intervinieron para que sus colaboradores lo respeten y alcancen niveles altos de desempeño. **Objetivos organizacio-**

**nales:** Tanto Jobs como los miembros de la empresa Apple Inc. han alcanzado sus resultados al obtener importantes reconocimientos a nivel mundial. **Cambio:** La innovación de Steve Jobs fue una de sus principales habilidades, sin embargo, este sello llegó más allá de los productos físicos, sus colaboradores participaron con Él en el desafío de realizar cambios y tomar riesgos de innovación. **Personas:** Para Jobs las relaciones interpersonales generaron satisfacciones, así como decepciones, sin embargo, esas relaciones fortalecieron su liderazgo (Jaramillo, 2015).

Luego de ser separado de su propia empresa, Jobs demostró la capacidad de liderazgo al crear dos empresas en las que evidenció su creatividad empresarial. A su regreso, en 1997, cuando Apple Inc. estaba afrontando su peor situación financiera, Jobs la recuperó totalmente, convirtiéndola en la empresa más rentable. Las principales acciones fueron: establecer los puntos clave a la hora de elegir estrategias que desarrollaría con su equipo enfocándose en la visión empresarial sin agobiarse por aspectos no importantes; no solo encomendaba trabajos, también se mantenía integrado en las actividades de su equipo, esta conducta está asociada con la motivación inspiradora, características del liderazgo transformador. Otro de los aspectos importantes en este tipo de comportamiento fue su preocupación por la calidad de sus productos antes de los beneficios o ganancias de la empresa, confirmando alto nivel de motivación por el bienestar de las personas. La consideración individual se relaciona a las manifestaciones de los colaboradores que trabajaron muy de cerca a Jobs, ellos sintieron que hicieron su mejor trabajo e incluso, superando sus propias expectativas. Regresar a su empresa en situaciones de crisis, afrontarla y alcanzar el éxito no pudo ser posible sin la comunicación clara de lo que pretendía lograr Jobs por lo que los integrantes de Apple Inc. estaban enfocados en la imagen y la visión de donde esperaban llegar.

## Conclusiones

De la literatura revisada en el presente trabajo se puede destacar que las características, competencias y conductas del modelo de liderazgo transformacional son aplicables en situaciones de crisis debido a que este modelo otorga importancia a los seguidores en la consecución de las metas, aspecto trascendental en condiciones de inestabilidad empresarial.

En el entorno dinámico de los negocios y en un mundo donde las reglas cambian constantemente, las organizaciones se enfrentan a nuevas necesidades de liderazgo. Las competencias y habilidades sólo indican el potencial de una persona y son relevantes para las organizaciones al momento de seleccionar a sus principales, sin embargo, la verdadera prueba está en el manejo de las crisis debido a que en los difíciles y turbulentos tiempos a los que se enfrentan los líderes, manifiestan su real comportamiento. Son los valores, la personalidad y la motivación del liderazgo los determinantes en los resultados del manejo de las crisis.

La teoría del liderazgo transformador se orienta a una causa con significado noble como es la búsqueda del desarrollo de las personas y se basa en principios morales elevados. El concepto del liderazgo transformador abarca las prácticas que hacen que un líder sea más efectivo en el manejo de las crisis empresariales debido a su esfuerzo por motivar en las personas a ser creativas en la búsqueda de soluciones y el logro de resultados, así pues, los líderes transformacionales tienen el enfoque necesario para dar un direccionamiento estratégico de modo que le permite alcanzar el equilibrio con nuevo rumbo y, por consiguiente, redefinir los objetivos fundamentales y corporativos dentro de un plan gestión de crisis.

La teoría de los rasgos con las que basaron los primeros estudios de liderazgo no tuvieron éxito en el sentido de identificar una determinada lista de cualidades y parti-

cularidades distintivas que representen a los líderes eficaces, sin embargo, los rasgos predominantes de los líderes transformacionales que demuestran la capacidad para afrontar adversidades como una crisis empresarial son principalmente: dominio ya que se basa en el deseo de ser líderes y asumir responsabilidades, y a su vez motivación para cultivar habilidades en sus seguidores; la confianza personal atribuida por la seguridad en sí mismo basado en el desempeño laboral y capacidades, este perfil también lo determina la confianza y respeto otorgados por los seguidores; el rasgo de la inteligencia es básico ya que el líder debe ser analítico en la forma de resolver problemas y tomar decisiones con agilidad y precisión; el líder transformacional es flexible porque posee la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y de influir en los seguidores para generar cambios; otro de los rasgos de los líderes de éxito es la sensibilidad hacia los demás, puesto que el líder transformacional tiene la capacidad de comunicar una visión atractiva e inspiradora, involucra individualmente a sus seguidores y los estimula para incorporar en sus objetivos personales los organizacionales; finalmente, el líder transformacional tiene gran energía para proyectar actitud positiva para enfrentar las adversidades y tomar iniciativas para transformar las cosas.

Los líderes transformacionales son seguros de sí mismos y proyectan seguridad a sus seguidores, están centrados en la visión de la empresa, tiene un norte moral sólido, son confiables y responsables, estas cualidades establecen los cimientos que todo líder debe tener en cuenta para poder influenciar en forma ética y eficaz a los suyos. Independientemente de la naturaleza de la crisis, del tamaño y afectaciones, los líderes tienen que incentivar el cambio en la cultura de la organización, hacer una redefinición de la visión, la misión y los objetivos, aquí es donde se evidencia que el concepto de liderazgo transformacional es el que mejor se adapta para sobrellevar situaciones de crisis empresariales debido sus cualidades.

El análisis realizado indica que las habilidades y conocimientos técnicos son necesarios para planificar y organizar de manera efectiva las actividades laborales de sus colaboradores, sin embargo, existen otras competencias como las de dirección de personas que son relevantes y necesarias para la eficacia de liderazgo. En tiempos de crisis, las competencias conceptuales son las determinantes en el manejo tanto preventivo como en el restablecimiento, estas habilidades permiten hacer buenos juicios de valor, dar explicación de una fotografía del futuro que proyecte mejoras a la situación actual y la capacidad para solucionar problemas generando alternativas idóneas.

Finalmente, dentro de las habilidades interpersonales, el liderazgo transformacional destaca las competencias que le permitan ser más efectivos con sus seguidores a través de la empatía, la perspicacia social, el encanto, la diplomacia, la capacidad de inspiración y comunicación verbal.

El presente artículo analizó las características, competencias y conductas de liderazgo transformacional y sirve de referencia para futuras líneas de investigación tanto en liderazgo transformacional, rasgos, conducta y crisis.

El presente trabajo pudo complementarse con entrevistas, sin embargo, se presentaron limitaciones para acceder a líderes empresariales de alto nivel con experiencia en el manejo de crisis.

## Referencias

- Adair, J. (2002). *Dirigir: Inspiring Leadership: Learning from Great Leaders*. London: Thorogood.
- Acosta, J. M. (2013). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Agüera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y técnicas de investigación social III: Cómo organizar el trabajo de investigación*. Buenos Aires: Editorial Distribuidora Lumen SRI 2000.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research & managerial applications* (Tercera ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 318-333.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. California: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (Cuarta ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bennis, W. (1980). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

- Bennis, W., & Nanus, B. (2008). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bennis, W., Spreitzer, G. M., & Cummings, T. G. (2006). *Las claves del liderazgo: los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Barcelona: Ediciones Deustro.
- Bernstein, J. (2011). *Manager's Guide to Crisis Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Burns MacGregor, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Grove Press.
- Campos Santelices, A. (1985). *INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA SOCIAL* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw-Hill-Interamericana, S.A.
- Covey, S. (1992). *Principle Centered Leadership*. New York: Free Press
- Cruz Torres, J. F. (2014). *Liderazgo inspiracional: descifra su ADN y maximiza tu legado, influencia, impacto y efectividad*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience* (Sexta ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Diehl, D., & Donnelly, M. P. (2007). *¿Por qué fueron líderes?: secretos de liderazgo en la historia*. Barcelona: Ediciones Robinbook, S. I.
- Diehl, D., & Donnelly, M. P. (2007). *¿Por qué fueron líderes?: Secretos del liderazgo en la historia*. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., & Kuhl, J. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Madrid: Profit Editorial I., S.L.
- DuBrin, A. J. (2013). *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Duribe Mañueco, J. L. (2004). *Un modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. New York: Academic Press.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: Orbis Ventures S.A.C.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente: Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*. Lima: Punto y Coma Editores SAC.
- García Betancourt, J. A. (1999). *El manejo de las crisis en las empresas: no le temas a las crisis, Afróntelas y sáqueles provecho!* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. Elsevier Ltd: Oxford.
- Gibb, C. A. (1969). *Los principios y rasgos del liderazgo*. Bogotá: Instituto interamericano de ciencias agrícolas OEA.
- Ginebra, J. (1997). *Liderazgo en acción: El liderazgo y la acción*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee. (2009). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Buenos Aires: DEBOLSILLO.
- Harvard Business Essentials. (2004). *Gestión de crisis: convertirlas en oportunidades*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henry, A. (2005). *La mujer líder: El éxito de la mujer en los negocios*. Bogotá: Intermedio Editores Ltda.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw/Interamericana de España, S.A.U.
- Hooper, A. & Potter, J.R. (1971). *The Business of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization*. Farnham: Ashgate.
- House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. London: Sage Publications, Inc.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications Ltd.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 364-396.
- Howieson, B., & Hodges, J. (2014). *Public and third sector leadership: experience speaks*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hutson, H., & Johnson, M. (2016). *Navigating an Organizational Crisis: When Leadership Matters Most*. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC.
- Isaacson, W. (2014). *Steve Jobs: Lecciones de liderazgo*. Penguin Random.
- Jaramillo, V. (2015). *Estrategia de Steve Jobs*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *American Psychological Association*, 36-51.
- Klann, G. (2003). *Crisis Leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro: CCL Press.
- Kotter, J. P. (1989). *El factor liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *Exemplary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Maestro, J. C. (2009). *Regálate Liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona: Profit Editorial.
- Maxwel, J. C. (2014). *El ABC del Liderazgo*. Buenos Aires: V&R Editoras.
- Maxwell, J. C. (2013). *Actitudes para ser un buen líder*. México D.F.: Thomas Nelson Publishers.
- McFarland, L., Senn, L. E., & Childress, J. R. (1997). *Liderazgo en acción: Liderazgo para el Siglo XXI*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill Professional.
- Meyer, P. J., & Slechta, R. (2004). *Los 5 pilares del liderazgo: fundamentos sólidos para el liderazgo*. Texas: Editorial Peniel.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1997). *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Navarro, P. (2009). *Lo que se saben de los mejores MBA*. (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Profit Editorial.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE Publications, Inc.
- Palao, J., & Gómez-García, V. (2008). *Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo*. Perú: Palao Editores SAC.
- Palomo, M. T. (2014). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (octava ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez Múnera, C. (2008). *Claves para dirigir en tiempos de crisis: Liderazgo bajo presión*. Guatemala: Serviprensa S.A.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 107-142.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez Combeller, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo: programa de actualización de habilidades directivas*. México: Universidad de Colima.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Sterling: Masterclass.
- Sayles, L. R. (1982). *Liderazgo: estilos y técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arragoiz, D., & González Martínez, J. (2012). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una organización competitiva*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Stroup, J. (2004). *Managing Leadership: Toward a New and Usable Understanding of What Leadership Really is-and How to Manage it*. Lincoln: iUniverse, Inc.
- Tannenbaum, R., & Warren, S. (2008). *How to choose a leadership pattern*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Tichy, N. & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Zehndorfer, E. (2014). *Leadership: a critical introduction*. New York: Routledge.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *El líder extraordinario: convirtiendo buenos directivos en grandes líderes*. Barcelona: The McGraw-Hill Companies, Inc.

**Verónica Elizabeth Jaramillo Benavides**

Magíster en Administración de Empresas,  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
Ingeniera Comercial, Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador, Sede Santo  
Domingo - Ecuador.

E-mail: [veronicajaramillo2@gmail.com](mailto:veronicajaramillo2@gmail.com);  
[vejaramillo@uees.edu.ec](mailto:vejaramillo@uees.edu.ec)

**Isidro José Fierro Ulloa**

MBA, Decano de la Facultad de Estudios  
Internacionales de la Universidad Espíritu  
Santo - Ecuador.

E-mail: [isfierro@uees.edu.ec](mailto:isfierro@uees.edu.ec)

