

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18

Modelo de Liderazgo en base a los efectos en los seguidores

Leadership based on the effects on followers

Lisandro Pérez López

Doctorante en Alta Dirección /Universidad Interamericana.

Puebla, Puebla, México. 72830. (01) 222-242-4700. desarrollo@lainter.edu.mx

Lisandro Pérez López

Modelo de Liderazgo en base a los efectos en los seguidores

Leadership based on the effects on followers

Resumen:

De acuerdo con la literatura y las investigaciones acerca del liderazgo, mediante el presente trabajo, se desarrollo un modelo teórico propio que ponderara las principales características que a nuestro parecer fundamentan el sentido filosófico del liderazgo; en ese sentido, se retomaron dos definiciones iniciales para la formulación de un concepto basal de liderazgo: (Cribbin, 1981) y (Yukl & Van Fleet, 1992), posteriormente se identificaron, investigaron, desarrollaron y agregaron variables arrojadas de otras investigaciones: (Alvear, Luna, Navarro , & Salas, 2019), (Bolívar, 2011), (Duarte & Papa, 2011), (Figueroa, 2012), (González & Rada, 2017), (Hernández, Araya, García, & González, 2009), (Juárez & Contreras, 2012), (Muniz & Guimarães, 2017), (Navarro, 2016), (Rojero, Gómez, & Quintero, 2019), (Salanova, Martínez , & Cruz, 2013) y (Zárate, 2009), para concluir que el liderazgo es un proceso de influencia positiva que impacta en el ánimo de una persona o un grupo de personas, para lograr objetivos personales y comunes, generando motivación, cumplimiento de expectativas y desarrollando las bases para un entorno que propicie la formación de nuevos líderes.

Palabras clave: Influencia, positividad, seguidores, líderes.

24 **Abstract:**

25 In accordance with the literature and research on leadership, through this work, an
26 own theoretical model was developed that would weigh the main characteristics that in
27 our opinion underpin the philosophical sense of leadership; In this sense, two initial
28 definitions were taken up for the formulation of a basal concept of leadership: (Cribbin,
29 1981) and (Yukl & Van Fleet, 1992), later they were identified, investigated, developed
30 and added variables thrown from other investigations: (Alvear, Luna, Navarro, & Salas,
31 2019), (Bolívar, 2011), (Duarte & Papa, 2011), (Figueroa, 2012), (González & Rada,
32 2017), (Hernández, Araya, García, & González, 2009), (Juárez & Contreras, 2012),
33 (Muniz & Guimarães, 2017), (Navarro, 2016), (Rojero, Gómez, & Quintero, 2019),
34 (Salanova, Martínez, & Cruz, 2013) and (Zárate, 2009), to conclude that leadership is a
35 process of positive influence that impacts on the mood of a person or a group of people,
36 to achieve personal and common goals, generating motivation, meeting expectations and
37 developing the bases for an environment that encourages the formation of new leaders.

38

39 **Keywords:** Influence, positivity, followers, leaders.

40

41 Recibido: dd/mm/aaaa

42 Aceptado: dd/mm/aaaa

43

44

45

Introducción

46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68

Considerando que el liderazgo a lo largo del tiempo y de la literatura de investigación ha cambiado y, más que todo, ha sido coloreado conforme al contexto de la rama, industria, área o círculo donde se actualice, es que surgió la necesidad de generar un concepto propio que recogiera aquellos elementos que más se alinearan con un modelo de negocio de mi entorno, que abarca el sector financiero local de Puebla, Puebla, México. Además de que dicho concepto, proponemos que realmente debe obedecer a un constructo semántico que pondere en primer lugar al seguidor en lugar de al líder, ya que es en éste primero, donde los efectos del último se actualizan y abonan o esterilizan valores sociales determinados en época y en espacio geográfico.

Acercamiento a una definición inicial de liderazgo

En este trabajo, en primer lugar se retomaron dos conceptos utilizados por autores clásicos para generar un modelo propio.

Concepto 1. “Proceso de influencia pero que permite a los administradores lograr que su gente haga de buena manera lo que se debe hacer, y entregándolo bien hecho” (Cribbin, 1981).

[Escriba aquí]

69

70 Concepto 2. “Proceso de influencia que afecta a la interpretación de los
71 acontecimientos por los seguidores; la elección de los objetivos de la organización o
72 grupo; la estructuración de actividades para lograr estos objetivos; la motivación de los
73 seguidores a cumplir los objetivos; el mantenimiento de relaciones de cooperación; el
74 espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo
75 u organización” (Yukl & Van Fleet, 1992).

76

77 De lo anterior nos arrojó la Definición inicial siguiente:

78

79 Definición Inicial. “Proceso de influencia positiva que impacta en el ánimo de una persona
80 o un grupo de personas, para lograr objetivos personales y comunes, generando
81 motivación, cumplimiento de expectativas y desarrollando las bases para un entorno que
82 propicie la formación de nuevos líderes”.

83

84

85

Materiales y métodos

86

87

88 Se realizó una investigación de literatura científica de máximo diez años de
89 antigüedad y se utilizaron métodos de Matriz de variables y Mapa mental para identificar,
90 investigar, desarrollar y agregar las variables más importantes de la Definición inicial.
91 Siguiéndose los siguientes pasos:

92

93 PASO 1. Investigación de tres (3) definiciones de Liderazgo

94

95 Definición 1. “Se trata de un orden social, es decir, de relaciones entre los sujetos
96 que se estructuran no solo a partir de las cualidades extraordinarias de su líder sino
97 también de su trabajo, y de que estos dos elementos concuerden con las características
98 y las necesidades de los seguidores y seguidoras, y con las características del contexto”.
99 (Navarro, 2016)

100

101 Definición 2. “Para un liderazgo positivo para el colectivo, es preciso que los
102 integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre el mismo, en qué
103 persona va recaer, los conceptos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto
104 por el líder como por los corresponsables; en suma, los integrantes del grupo deben
105 convertirse a su vez en líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo,
106 modalidades y poseedores del liderazgo. Lo esperable es que tal líder influya, o trate de
107 influir, en la recuperación de la responsabilidad colectiva”. (Figueroa, 2012)

108

109 Definición 3. “El concepto de liderazgo enfatiza la influencia interpersonal, la
110 capacidad personal y situacional de un individuo en particular, es decir, la capacidad de
111 atraer al líder, saber cómo conducirlo para lograrlo y lograrlo, al superar ciertos objetivos”.
112 (Duarte & Papa, 2011).

113

114 PASO 2. Basándonos en las tres (3) definiciones investigadas, se generó una
115 nueva Re Definición.

[Escriba aquí]

116

117 Re Definición. “Proceso mediante el cual, un agente social, ejerce influencia positiva
118 interpersonal (Duarte & Papa, 2011) en un individuo o un grupo de personas, existiendo
119 concordancia con las características y las necesidades de los seguidores y seguidoras
120 (Navarro, 2016); promoviendo que los integrantes del grupo se conviertan a su vez en
121 líderes (Figueroa, 2012) al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo,
122 modalidades y poseedores del liderazgo”.

123

124 PASO 3. Se identificaron 3 variables inmersas en nuestra re definición propia de
125 liderazgo.

126

127 Variables identificadas:

128 V1.- influencia positiva interpersonal

129 V2.- características y necesidades de los seguidores

130 V3.- conversión de líderes

131

132 PASO 4. Procedemos a sustentar cada variable de nuestra re definición de
133 liderazgo, con por lo menos 3 (tres) investigaciones de no mas de 10 años de antigüedad,
134 para volver operativa la definición.

135

136 Variable 1. influencia positiva interpersonal.

137 Investigación A. “The charismatic leader creates a positive vision of the future and
138 have an impact on the emotional climate of the team”. El líder carismático crea una visión

139 positiva del futuro y tiene un impacto en el clima emocional del equipo. (Hernández,
140 Araya, García, & González, 2009)

141
142 Investigación B. “Optimism along with company number of employees, are the
143 relevant variables influencing both transformational and transactional leadership
144 practices, which confirms the hypothesis of influence of optimism and partly confirm the
145 hypothesis of socioeconomic characteristic influence”. El optimismo junto con el número
146 de empleados de la compañía son las variables relevantes que influyen en las prácticas
147 de liderazgo transformacional y transaccional, lo que confirma la hipótesis de influencia
148 del optimismo y confirma en parte la hipótesis de influencia característica
149 socioeconómica. (Juárez & Contreras, 2012)

150
151 Investigación C. “La influencia idealizada indica el nivel de confianza y respeto que los
152 subordinados tienen en su líder, esto los lleva a idealizarlo en ocasiones como su modelo
153 a seguir, además de que se identifican con su líder y comparten su visión al igual que sus
154 compañeros. Esto permite que el seguidor presente conductas que lo hagan digno de
155 confianza, ya que no desea cometer un error ante un líder que idealiza”. (Rojero, Gómez,
156 & Quintero, 2019)

157
158 Variable 2. Características y necesidades de los seguidores.

159 Investigación A'. “La presencia del liderazgo transformacional mejora el desempeño
160 grupal y el compromiso grupal, entendido a través de sus tres factores componentes:
161 vigor, dedicación y absorción. Es decir, que el liderazgo transformacional mejora el
162 desempeño y el compromiso del seguidor con la empresa los cuales son semejantes al
[Escriba aquí]

163 atributo de relaciones grupales y trabajo en equipo, así como al de facilidad para contribuir
164 al grupo”. (Salanova, Martínez , & Cruz, 2013)

165

166 Investigación B’. “Leaders should demonstrate concern for followers’ needs, but not
167 all leadership styles allow the leader to exercise this”. Los líderes deben demostrar
168 preocupación por las necesidades de los seguidores, pero no todos los estilos de
169 liderazgo permiten que el líder ejerza esto. (Zárate, 2009)

170

171 Investigación C’. “For the followers, the level of team performance is directly
172 influenced by the transactional characteristics of the leaders and not transformational
173 characteristics”. Para los seguidores, el nivel de desempeño del equipo está directamente
174 influenciado por las características transaccionales de los líderes y no por las
175 características transformadoras. (Muniz & Guimarães, 2017)

176

177 Variable 3. Conversión de líderes.

178 Investigación A”. “Los líderes de alta dirección deben promover en sus seguidores
179 el mejoramiento permanente posibilitando la opción de explorar nuevas rutas hacia la
180 consecución de las metas propuestas y de esta manera complementar las estrategias
181 que promuevan una respuesta efectiva al mantenimiento de ventajas competitivas por
182 parte de las organizaciones”. (Alvear, Luna, Navarro , & Salas, 2019)

183

184 Investigación B”. “El liderazgo distribuido es el resultado de un proceso en que se
185 ha construido un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, lo que
186 supone la implicación, la iniciativa y la cooperación del personal. Los líderes formales se

[Escriba aquí]

187 preocupan, en estos casos, de desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás,
188 estimulando su propio talento y motivación. El liderazgo comienza a verse menos como
189 de un individuo y más de una comunidad, asumido con su consentimiento por distintas
190 personas según los momentos.” (Bolívar, 2011)

191
192 Investigación C”. “El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca
193 crear cambios positivos en los seguidores, es decir se centra en transformar a otros, en
194 ayudarse mutuamente, en alentar y mirar a la organización como un todo. En este
195 mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de quienes le siguen”.
196 (González & Rada, 2017)

197
198 PASO 5. Se identificaron y aislaron los principales elementos presentes en cada de
199 uno de los enfoques que corresponden a las variables identificadas, generando la
200 siguiente tabla:

201
202 [Insertar Tabla 1]

203
204 PASO 6. Mediante una Matriz que cruza los autores de la literatura investigada con
205 el total de los elementos extraídos de sus respectivas investigaciones, se evidenciaron
206 las concordancias entre ambos ejes, para demostrar la presencia operativa de las
207 variables identificadas en nuestra Re Definición.

208
209 [Insertar Figura 1]

210
[Escriba aquí]

211 PASO 7. Para ponderar las concordancias evidenciadas en la Matriz anterior, se
212 utilizó un Mapa Mental que interconecta y -mediante semaforización (verde: alta
213 coincidencia; naranja: mediana coincidencia y rojo: mínima coincidencia)- etiqueta el nivel
214 de concordancia y presencia de los elementos que componen nuestra Re Definición.

215

216 [Insertar Mapa Mental 1]

217

218 Al final, se obtuvo un modelo operativo del concepto de liderazgo, pero enfocándolo
219 a los efectos que el líder provoca en los seguidores, lo cual era nuestra finalidad principal.
220 Dicho de otro modo, para saber si alguien es líder o no, basta observar a sus seguidores
221 -dime quiénes son tus seguidores, y te diré que líder eres-.

222

223

224 **Resultados**

225

226

227 Propuesta de Definición obtenida. “Proceso psico-social mediante el cual, un agente
228 ejerce influencia positiva interpersonal en un individuo o un grupo de personas, existiendo
229 concordancia con las características y las necesidades de los seguidores y seguidoras;
230 promoviendo que los integrantes del grupo se conviertan a su vez en líderes, tanto para
231 la obtención de objetivos comunes como la satisfacción de objetivos personales”

232

233

Discusión

234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255

El presente trabajo logró los objetivos generales en cuanto que se identificaron las variables que volvieron operable el modelo de liderazgo en base a los efectos que se consideraron más importantes para medir la eficacia del mismo, sin embargo nos encontramos que en cuanto al elemento “Influencia”, éste se haya muy insipiente en cuanto a literatura que lo contemple desde el punto de vista de los nuevos y vertiginosos medios de influencia masiva, sobre todo plataformas digitales. En próximos estudios de podría ahondar en las nuevas formas de influencia masiva, lo cual, desde luego, arrojará un atisbo de cómo serán los “nuevos líderes”, pero poniendo ahora en encrucijada otro elemento que es la “positividad”, porque si bien los medios, por no decir más bien las plataformas digitales, ahora son más accesibles, más masivas y sin restricciones de edad, sin discriminación de contenido y sin verificación de información, ello podría exacerbar la idealización de líderes al margen de uno de los elementos que aquí puntualizamos, que es “la positividad”.

Conclusiones

256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278

Se concluye que los efectos que el líder logra en sus seguidores pueden ser los principales elementos para determinar el efectivo ejercicio de liderazgo y existe suficiente literatura para sustentarlo. Dichos efectos se determinó que deben ser -como principales- el efecto de influencia, pero de cualquier tipo, sino positiva; el efecto de la sensación de identificación con las necesidades y características entre el líder y el seguidor, y el efecto de generar en el seguidor la misión tácita o implícita de convertir a su vez a más líderes. Confirmando que el liderazgo puede trazarse desde varias esquinas, dependiendo la alineación que se busque con el perfil personal, empresarial, espiritual, de negocio, de arte o de técnica.

279 **Referencias**

- 280
- 281 Alvear, L. M., Luna, O. M., Navarro, S. L., & Salas, B. M. (2019). Estilos de liderazgo de la alta
282 dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*
283 *Universidad del Zulia, Venezuela*, 1-17.
- 284 Cribbin, J. (1981). *Leadership : strategies for organizational effectiveness*. New York:
285 AMACON.
- 286 Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que
287 promueva el liderazgo docente. *EDUCAR Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona,*
288 *España*, 253-275.
- 289 Duarte, G. A., & Papa, A. C. (2011). A UTILIZAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL
290 COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES
291 CONTEMPORÂNEAS. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa*
292 *Maria Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil*, 364-377.
- 293 Figueroa, M. S. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito
294 universitario. *Humanidades Médicas Centro de Desarrollo de las Ciencias Sociales y*
295 *Humanísticas en Salud*, 515-530.
- 296 González, N., & Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales
297 juveniles. *Revista de Ciencias Sociales Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela*, 81-
298 89.
- 299 Hernández, A. B., Araya, C. L., García, J. M., & González, V. R. (2009). Leader charisma and
300 affective team climate: The moderating role of the leader's influence and interaction.
301 *Psicothema*, 515-520.
- 302 Juárez, F., & Contreras, F. (2012). The influence of optimism and socioeconomic characteristics
303 on leadership practices. *International Journal of Psychological Research Universidad de*
304 *San Buenaventura Medellín, Colombia*, 18-29.
- 305 Muniz, M. J.-D., & Guimarães, R. e. (2017). PERFORMANCE AND LEADERSHIP STYLE:
306 WHEN DO LEADERS AND FOLLOWERS DISAGREE? *Mackenzie Management*
307 *Review SÃO PAULO, SP*, 104-129.
- 308 Navarro, C. C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en
309 la investigación educativa. *Revista Educación Universidad de Costa Rica Costa Rica*, 53-
310 66.
- 311 Rojero, R. J., Gómez, J. R., & Quintero, M. R. (2019). El liderazgo transformacional y su
312 influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios*
313 *Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica Universidad*
314 *ICESI*, 178-189.
- 315 Salanova, M. S., Martínez, I. M., & Cruz, V. O. (2013). Liderazgo transformacional y
316 desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 1-14.
- 317 Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo
318 Alto, California: Consulting Psychologists Press. .
- 319 Zárate, R. T. (2009). What Followers Want from Their Leaders: An Analytical Perspectives.
320 *Cuadernos de Administración Universidad del Valle Cali, Colombia*, 11-23.
- 321

322 **Tabla 1:** Elementos de cada enfoque de las variables que operan el Modelo de la Re
 323 Definición.

ENFOQUE	ELEMENTOS
Enfoque de la influencia positiva interpersonal	Líder Carisma Visión/Misión Positividad Futuro Clima emocional Optimismo Empleados Socio economía Confianza Respeto Transformacional Transaccional
Enfoque de las características y las necesidades de los seguidores y seguidoras	Líder Grupo/Comunidad Vigor Dedicación Absorción Seguidores Necesidades Transformacional Transaccional
Enfoque de conversión de líderes	Líder Seguidores Metas Competitividad Grupo/Comunidad Visión/Misión Iniciativa Cooperación Transformacional Positividad

324

325

Elaboración propia

AUTORES	L I D E R A Z G O																				
	Absorción	Carisma/Optimismo	Clima emocional	Competitividad	Confianza	Cooperación	Dedicación	Empleados	Futuro	Grupo/Comunidad	Iniciativa	Líder	Positividad	Respeto/Necesidades	Seguidores	Socioeconomía	Transaccional	Transformacional	Vigor	Visión/Misión	
Alvear, L. M., Luna, O. M., Navarro, S. L., & Salas, B. M. (2019)				X								X			X						
Bolívar, A. (2011)						X				X	X	X									X
Duarte, G. A., & Papa, A. C. (2011)							X					X									X
Figueras, M. S. (2012)					X					X		X	X								
González, N., & Rada, N. (2017)						X						X	X		X			X			
Hernández, A. B., Araya, C. L., García, J. M., & González, V. R. (2009)		X	X						X	X		X	X								
Juárez, F., & Contreras, F. (2012)		X						X				X				X	X	X			
Muniz, M. J.-D., & Guimarães, R. e. (2017)										X		X			X		X	X			
Navarro, C. C. (2016)												X		X	X	X					
Rojero, R. J., Gómez, J. R., & Quintero, M. R. (2019)					X			X		X		X		X							X
Sainova, M. S., Martínez, I. M., & Cruz, V. O. (2013)	X					X	X			X		X			X			X	X		
Zarate, R. T. (2009)												X		X	X						
TOTAL	1	2	1	1	2	3	2	2	1	6	1	12	3	3	6	2	2	4	1	3	

326

327

Figura 1: Matriz de concordancias entre autores y elementos operativos.

328

Fuente: Elaboración propia

329

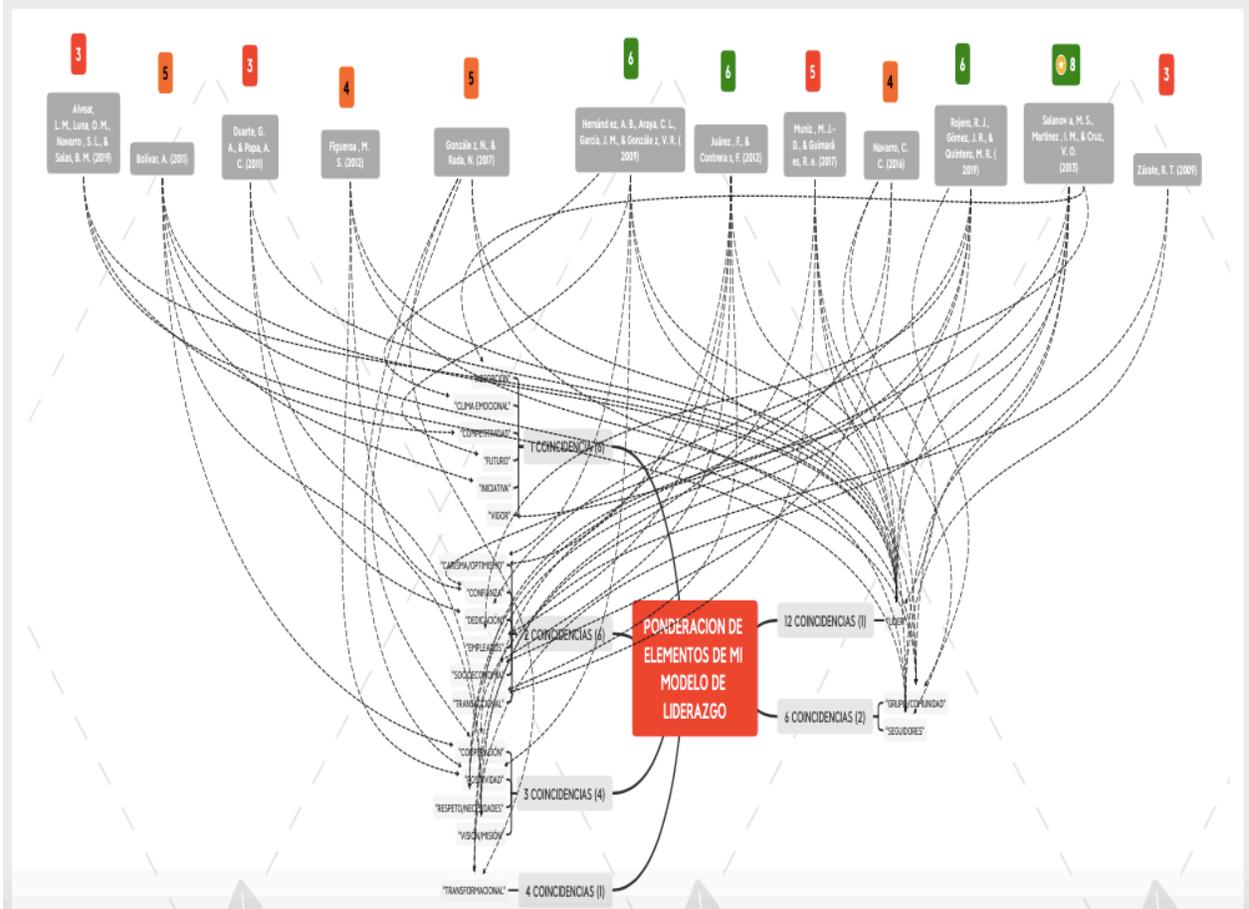
330

331

332

333

334



335

336

337 **Mapa Mental 1:** Mapa Mental de Ponderación de Elementos del Modelo de Re
 338 Definición.

339 Fuente: Elaboración Propia

340