

# **Pensamiento de los clásicos de la Administración frente a las características de Liderazgo del siglo XXI - Un aporte desde el liderazgo transaccional y transformacional**

## **Resumen**

Las características del liderazgo transaccional y transformacional, expuestas principalmente por autores como Burns 1978 y Bass 1985, se pueden identificar en los lineamientos y particularidades del pensamiento de los autores clásicos de la administración, notándose una evolución de los conceptos en el tiempo, necesarios para la comprensión de las tendencias del liderazgo a futuro. La investigación se basa en una revisión literaria que contrasta el pensamiento de cada autor con relación al trato del líder a los subordinados para aumentar la productividad, versus las características de los dos tipos de liderazgo ya mencionados. Por medio de este contraste se concluye que autores como Taylor y Fayol tienen un pensamiento enmarcado dentro de las características de un liderazgo transaccional. Elton Mayo, aunque no consciente de ello, pero con los hallazgos encontrados en sus experimentos se evidencia que la práctica del liderazgo transformacional funciona para aumentar la productividad. Otros autores, como Maslow y Herzberg se enmarcan como colaboradores para delinear las características del liderazgo transformacional, con el desarrollo de sus teorías de la motivación y la satisfacción en el trabajo, respectivamente. Por otro lado, con McGregor, se destaca con la descripción de sus teorías X y Y, la diferencia entre el liderazgo transaccional y transformacional. Finalmente se muestran los rasgos más importantes que debe tener un líder por medio de una correlación entre las características del líder del siglo XXI y los dos tipos de liderazgo estudiados.

**Palabras Clave:** Liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, autores clásicos de la Administración, características del líder.

**Clasificación JEL:** M12

## 1. Introducción

A través del tiempo ha evolucionado el pensamiento administrativo para incorporar al trabajador en las organizaciones como un individuo integral, como ser humano social, con emociones, motivaciones, anhelos, esperanzas y deseos, para lograr como objetivo principal el aumento en la productividad. Pero para lograr esto, igualmente, se ha tenido que estudiar el comportamiento ideal que debe tener el supervisor, jefe, director, administrador o en últimas el líder. Esto cobra importancia actualmente porque se busca el desarrollo de líderes de alto desempeño que puedan desarrollar las potencialidades de su equipo de trabajo, basado en el desarrollo de competencias claves. La preocupación por aumentar la producción ocasionó que los trabajadores fueran tratados como máquinas y no como seres humanos, como lo expresaba Redfield (1916, pág. 11), Secretario de Comercio de Washington, D.C. Por otro lado, Tead en su libro *The Art of Leadership* enfatiza en la naturaleza del liderazgo y las responsabilidades que tienen los líderes con sus seguidores (1920, pág. 19). Poco a poco los diferentes autores fueron encontrando que “la industria no es una máquina; es una compleja forma de asociación humana. La verdadera lectura de su pasado y presente es en términos de seres humanos (sus pensamientos, metas e ideales), no en términos de sistemas de maquinaria. La verdadera comprensión de la industria consiste en entender los pensamientos de los que se involucran ...” (Sheldon, 1923, pág. 27). Para Follett (1933, pág. 239), la industria moderna y su organización son tan complejas que ya no admiten ordenes exclusivas desde arriba y requieren de un líder idóneo y capaz de gestionar diferentes canales de autoridad. En la conferencia “Los elementos esenciales del mando” Follett enuncia los atributos que deben tener las personas en cargos de dirección en las organizaciones, entre las principales características se tienen la inteligencia general, el conocimiento completo de su trabajo, la capacidad para comprender una posición total, el aprender a pensar sistemáticamente, el ver la relación entre los factores de una situación, la facilidad para formar equipos y conducirlos a un fin común, la franqueza en las relaciones

con los subalternos, la vitalidad, la energía, la resistencia física y la integración de las políticas de la empresa con los integrantes del grupo (Follett, 1933, págs. 279-290). En el transcurso de la historia, el significado de liderazgo se ha modificado de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. Existen investigadores que han tratado al liderazgo como un conjunto de comportamientos específicos que debe tener el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta línea están las teorías conductuales y el liderazgo transaccional y transformacional (Gómez, 2011, pág. 66).

## **2. Diseño metodológico de la investigación**

La metodología de la investigación es de contraste y descripción sobre el análisis de documentos de diferentes autores. Se inicia con las definiciones de liderazgo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, continuando con la descripción y contraste del pensamiento de cada autor clásico versus estos dos tipos de liderazgo, para luego llegar a un compendio de características útiles para los líderes del siglo XXI a manera de conclusión.

### **2.1 Liderazgo**

El liderazgo es un término que en el transcurso del tiempo muchos autores han tratado de definir debido a la importancia que tiene en las organizaciones sobre el comportamiento de la ciudadanía organizacional (De Oliveira & Ferreira, 2015, pág. 493) y la eficiencia de las empresas (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 126). El liderazgo se entiende como la manera de gestionar los intereses y actividades laborales de un grupo de personas, cuya intención es encaminar las operaciones hacía un determinado fin, conocido como objetivos corporativos, que será la base para el proceso de decisiones. Los estudios sobre liderazgo se concentran en conocer los estilos de liderazgo, entendiendo estos como las actitudes que pueden ser desarrolladas por parte del líder para la integración de funciones básicas de la dirección, con el fin de alcanzar las metas organizacionales (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 94). Yukl (2008, pág. 3) tiene una recopilación de definiciones realizadas por diferentes autores, ver tabla

1. Aunque todas las definiciones en esencia se refieren a lo mismo, intervenir en los individuos para que accedan a tener un comportamiento específico, la diferencia se centra en la forma en la que el líder influye en el comportamiento de otros.

**Tabla 1**

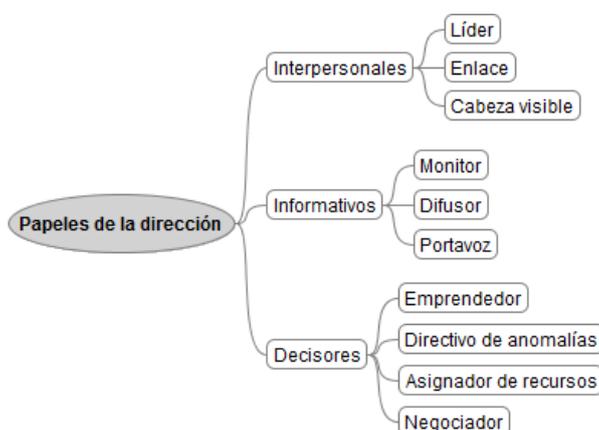
*Definiciones del liderazgo*

	DEFINICIÓN	AUTOR	AÑO	PÁGINA
	"el comportamiento de un individuo ... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común"	Hemphill y Coons	1957	7
	"el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización"	Katz y Kahn	1978	528
	"se ejerce cuando las personas ... movilizan ... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores."	Burns	1978	18
	"se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros."	Smirchch y Morgar	1982	258
<b>LIDERAZGO</b> <b>ES:</b>	"el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas."	Rauch y Behling	1984	46
	"se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas."	Richard y Engle	1986	206
	"el proceso de insuflar un propósito al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo"	Jacobs y Jaques	1990	281
	"la capacidad de trascender una cultura ... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos."	Schein	1992	2
	"el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse."	Drath y Palus	1994	4
	"la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficiencia y el éxito de la organización"	House	1999	184

Fuente: (Yukl, 2008, pág. 3).

Yukl plantea que "...existe una continua controversia acerca de la diferencia entre el liderazgo y la dirección. ...una persona puede ser un líder sin ser un directivo....y, de la misma manera, una persona puede ser un "directivo" aunque carezca de subordinados...determinadas personas son directivos y otros son líderes".... Por ejemplo, Bass (1990) considera el liderazgo y la dirección de empresas como procesos distintos, pero sin presuponer que los líderes y los

directivos sean personas de distinta naturaleza” (2008, pág. 5). Además, Yukl afirma “... los directivos valoran la estabilidad, el orden y la eficiencia, pero los líderes estiman la flexibilidad, la innovación y la adaptación; los directivos se preocupan por los procedimientos e intentan mejorar el desempeño de las personas, mientras lo líderes se interesan por el sentido de las cosas y buscan el acuerdo acerca de las prioridades” (2008, pág. 6). Autor opuesto a estos conceptos es Mintzberg (1973, pág. 6) quien incluye el liderazgo como uno de los diez papeles de la dirección de empresas (ver figura 1), afirma que los papeles de dirección son aplicables a cualquier directivo, y la importancia de cada uno depende del tipo de directivo y de la naturaleza del cargo. Para Mintzberg (1973, pág. 31), el papel del líder de los directivos es la responsabilidad que tienen de asegurar que su unidad en la organización trabaje de manera integrada en la realización de su función básica. Tiene que proporcionar las directrices oportunas a sus subordinados, asegurarse de que están motivados, crear las condiciones favorables para desarrollar el trabajo, realizar la selección, formación, supervisión, elogios, críticas, promoción, despido de empleados, entre otras actividades.



**Figura 1. Los papeles de la dirección de Mintzberg**

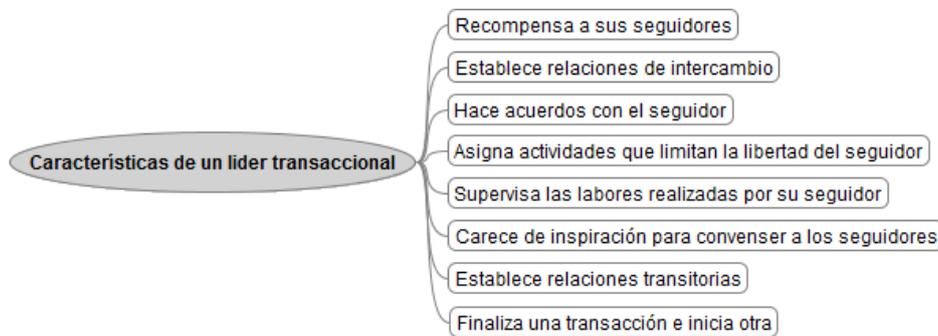
Fuente: elaboración propia basado en (Mintzberg, 1973, pág. 31) No obstante, afirma Yukl (2008, pág. 7) “la mayoría de los científicos parece estar de acuerdo en enseñar que el éxito de los directivos o gestores de las organizaciones modernas incluye necesariamente una actividad de liderazgo. Por ello, la manera más indicada de integrar los dos procesos parece un tema tan complejo como

básico en la literatura organizacional.... debe dirimirse mediante la investigación empírica y no determinarse *a priori* a través de juicios subjetivos.” A lo largo de la historia se ha hablado sobre diferentes temáticas del liderazgo como son los rasgos, comportamientos y tipos. Dentro de los tipos se encuentran el liderazgo situacional, carismático, transaccional, hasta llegar a un liderazgo íntegro conocido como liderazgo transformacional (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 95). Uno de los eslabones más recientes de la evolución del liderazgo es el modelo de liderazgo transformacional, el cual es resultado de la integración de las diferentes características de las teorías clásicas de rasgos, comportamientos y tipos con una perspectiva integral del liderazgo, que ha tenido una visión más amplia y profunda del papel que debe desempeñar un líder en las organizaciones modernas, que busca el logro de los objetivos estratégicos (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 98). Las teorías del liderazgo transaccional han estado influenciadas por James McGregor Burns (1978). Burns contrastó el liderazgo transformador con el liderazgo transaccional. El liderazgo transformador invoca a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su conciencia sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones. El liderazgo transaccional motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios (Yukl, 2008, pág. 260).

## **2.2 Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se caracteriza porque asigna a las personas actividades que limitan su libertad, enfocando su desarrollo al cumplimiento de objetivos principalmente económicos. Este tipo de liderazgo tiende a ser transitorio, puesto que, una vez se haga la negociación y se cumpla la transacción, la relación entre las partes termina o se redefine, promoviendo la estabilidad al dar continuidad al proceso (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 106). El liderazgo transaccional involucra un salario y otras prestaciones a cambio del esfuerzo en el trabajo. De igual forma, puede tener valores, pero solo aquellos que son relevantes para el

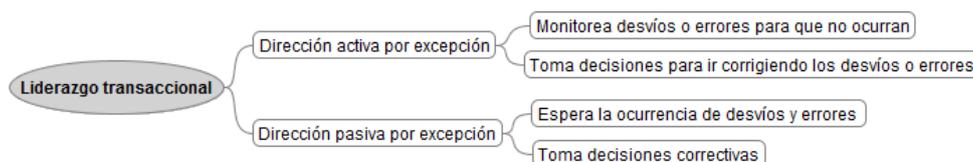
proceso de intercambio como la honradez, la equidad, la responsabilidad y la reciprocidad (Yukl, 2008, pág. 260). El líder transaccional supervisa las labores realizadas por sus seguidores para que éstas sean hechas de forma adecuada, carece de inspiración, piensa que los seguidores cumplirán su misión si se genera algún tipo de recompensa. (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 106). Un líder es transaccional cuando sus seguidores son recompensados en un intercambio, psicológico o material, de relaciones entre el líder y los subordinados. Involucra al líder en la obtención de un acuerdo con el seguidor, fundado en las necesidades del seguidor a fin de obtener un compromiso (Bass & Bass, 2008, pág. 618). Las características de un líder transaccional se describen en la figura 2.



**Figura 2. Características de un líder transaccional**

Fuente: elaboración propia basado en (Bass & Bass, 2008, págs. 623-624) y (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 106)

El liderazgo transaccional se divide en dos; dirección activa por excepción y dirección pasiva por excepción, ver figura 3. En la dirección activa el líder se dispone a monitorear activamente desvíos de estándares, errores y equívocos en los seguidores asignados y toma tantas acciones correctivas como sea necesario. En la pasiva, espera pasivamente la ocurrencia de desvíos, equivocaciones y errores, para luego tomar acciones correctivas (Yukl, 2008, pág. 274).



**Figura 3. División del liderazgo transaccional**

Fuente: elaboración propia basado en (Bass & Bass, 2008, págs. 623-624).

## **2.3 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional está construido sobre el liderazgo transaccional. Los líderes frecuentemente pasan de un estado transformacional a uno transaccional. Muchos tienen más desarrollado uno de los dos tipos de liderazgo, aunque algunos tienen uno más que el otro (Bass & Bass, 2008, pág. 647). Las estimulaciones intelectuales, el carisma y la inspiración son componentes principales de un líder transformacional, mientras que un líder transaccional genera positivos resultados en los grupos y en las organizaciones que dirigen por medio del intercambio (Bass & Bass, 2008, pág. 648). “En la década de 1980, los investigadores especializados en la dirección empezaron a mostrarse muy interesados por las características emocionales y simbólicas del liderazgo” (Yukl, 2008, pág. 259). La teoría del liderazgo transformacional describe una importante faceta del liderazgo que permite que los subalternos (seguidores) hagan autosacrificios y apuesten actuar acorde con las necesidades de la misión de la organización por delante de sus intereses personales (Yukl, 2008, pág. 259). “Muchos líderes religiosos en el mundo, como Jesús, Mohammed y Buddha, fueron transformadores. Ellos crearon visiones, valores y empoderaron cambios” (Bass & Bass, 2008, pág. 618). “Según Bass (1996-1997), el liderazgo transformacional se considera eficaz en cualquier situación o cultura. La teoría no especifica ninguna condición en la que el auténtico liderazgo transformacional es irrelevante o ineficaz. El respaldo de esta postura, la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la eficiencia, se ha reproducido con muchos líderes de distintos escalafones de autoridad, en distintos tipos de organización y en varios países distintos” (Bass & Bass, 2008, pág. 275). Dentro de las características que debe tener un líder transformacional se encuentran las expuestas en la figura 4.



**Figura 4. Características de un líder transformacional**

Fuente: elaboración propia basado en (Yukl, 2008, pág. 273)

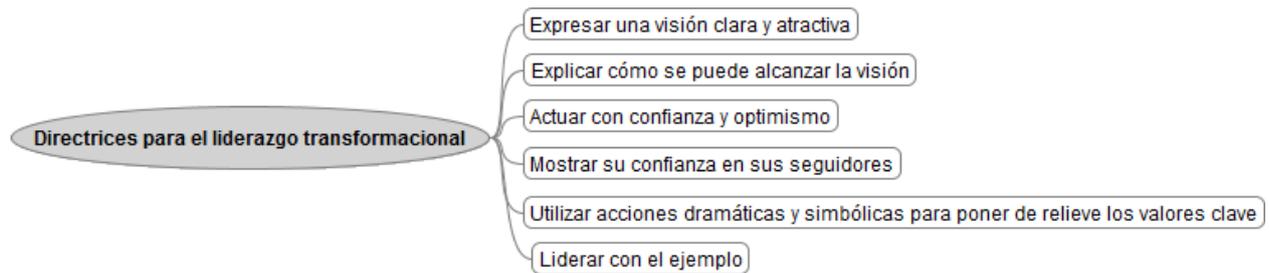
La teoría de Bass (2008, págs. 619-622) incluye cuatro componentes en la conducta transformacional: influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora, ver figura 5.



**Figura 5. Tipos de conductas del liderazgo transformacional**

Fuente: elaboración propia basado en (Bass & Bass, 2008, págs. 619-622).

La influencia idealizada es una conducta que provoca emociones de los seguidores y una fuerte identificación con el líder. La estimulación intelectual es una conducta que aumenta la conciencia de los seguidores para que vean los problemas desde una nueva perspectiva. La consideración individualizada incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento a los seguidores. Y la motivación inspiradora obra sobre la comunicación, utilizando símbolos para centrarse en los subordinados e influir en ellos sirviendo de modelo de las conductas adecuadas. El liderazgo transformacional ha sido efectivo en líderes políticos, entes públicos, entidades sin ánimo de lucro, líderes religiosos, educadores, militares, directores de empresas de salud (Bass & Bass, 2008, pág. 647). Las directrices para ser un líder transformacional se encuentran en la figura 6.



**Figura 6. Directrices para ser un líder transformacional**

Fuente: elaboración propia basado en (Yukl, 2008, pág. 285)

“El proceso por el que los líderes apelan a los valores emocionales de los seguidores es una característica central de las teorías actuales del liderazgo transformacional y visionario en las organizaciones (Bass, 1985)...sin embargo, las teorías más nuevas del liderazgo transformacional se ocupan más de la consecución de objetivos....que de la elevación moral de los seguidores o la reforma social” (Yukl, 2008, pág. 260).

### **3. Contraste con el pensamiento de los clásicos**

El estudio de liderazgo se ha realizado tradicionalmente desde una perspectiva situacional y contextualizada de las necesidades de la época, pero como se evidencia en esta investigación con el análisis de los autores clásicos en administración se puede revelar cómo sus conceptos primarios y pensamientos son vigentes y contribuyeron en los estilos de liderazgo modernos, como el transaccional y el transformacional. Esto cobra importancia al momento de orientar y comprender la dinámica de la evolución y las tendencias del liderazgo en la organización. Después de contrastar el pensamiento de los autores clásicos referente a cómo se debe dirigir o liderar a los subordinados se puede concluir que autores como Taylor y Fayol tienen un pensamiento enmarcado dentro de las características de un liderazgo transaccional. Follett con su descripción de los atributos de un líder contribuye en la representación del líder del liderazgo transformacional. Por su parte Elton Mayo, aunque no consciente de ello, pero con sus hallazgos encontrados en sus experimentos se evidencia que la práctica del liderazgo transformacional funciona para aumentar la productividad

**Tabla 2***Pensamiento del autor versus tipo de liderazgo transaccional o transformacional*

<b>AUTOR</b>	<b>PENSAMIENTO</b>	<b>TIPO DE LIDERAZGO</b>
Frederick Taylor	Afirmaba que los trabajadores debido a que son perezosos, con poca ambición y no se sienten satisfechos con su trabajo necesitaban ser controlados, dirigidos, ya que su motivación se centra en el salario. El objetivo en una organización debe ser una mayor productividad a menor costo.	Transaccional
Henry Fayol	Mencionaba que la responsabilidad es con autoridad, es decir con sanción, recompensa o penalidad. Con su definición de mando afirmaba que la importancia no radica en transformar al subordinado sino en lograr una transacción de intercambio.	Transaccional
Marry Parker Follett	Se encontraba a favor de las relaciones recíprocas, creía y apoyaba la participación del ser humano. Afirmaba que el poder no se impone sino que se comparte, el control se desarrolla con la inclusión de las personas.	Transformacional
Elton Mayo	En sus experimentos se evidencia la efectividad que ocasiona el escuchar, motivar e incorporar al empleado como ser humano en la organización, para alcanzar las metas. De igual manera, al cambiar la relación con los empleados, mejorando la comunicación, cooperación y el concepto de autoridad, aumenta la productividad.	Transformacional
Abraham Maslow	Desarrolló la teoría de la motivación basada en el cubrimiento de las necesidades del ser humano. Propuso una jerarquía de necesidades. Si el líder tiene clara las necesidades que debe satisfacer el individuo tratará de que este las logre por medio de la persuasión, alineando los objetivos de la organización con los del individuo, sin que haya presión, castigo o transacción.	Transformacional
Frederick Herzberg	Con sus estudios de los factores que hacen feliz a la gente en el trabajo (motivación) y la insatisfacción (factores higiénicos) concluye que los empleados quieren dos cosas, desarrollarse en el trabajo como fuente de crecimiento personal y un trato justo en la compensación, supervisión y condiciones de trabajo.	Transformacional
Douglas McGregor	En su teoría X afirma que el empleado siente repugnancia por el trabajo y por consiguiente necesita recompensas, premios y castigos. El subalterno debe ser obligado, controlado, dirigido y amenazado para lograr los objetivos de la organización. En su teoría Y al contrario de la X opina que el individuo debe ser incorporado como ser humano. Parte de que el trabajo no es desagradable sino fuente de autorrealización personal, no es necesario utilizar la amenaza y el castigo.	Transformacional

Fuente: elaboración propia basado en (Taylor, 1981, págs. 12, 14, 17), (Fayol, 1981, págs. 127, 130, 190), (Follett, 1933, págs. 265-277, 291-304), (Mayo, 1945, págs. 365, 369, 374), (George & Álvarez, 2005, págs. 184-188), (Witzel, 2013, pág. 278), y (McGregor, 1969, págs. 33-35, 59-129).

Otros autores como Maslow y Herzberg se enmarcan como colaboradores para delinear las características del liderazgo transformacional, con el desarrollo de sus teorías de la motivación

y la satisfacción en el trabajo, respectivamente. Por otro lado con McGregor, se destaca con la descripción de sus teorías X y Y, la diferencia entre el liderazgo transaccional y transformacional. Es importante aclarar que en esta investigación no se pretende juzgar cuál de los dos tipos de liderazgo es mejor, como lo afirma Bass y Avolio mencionados por García, Pantoja y Duque (2011, pág. 109), la diferencia entre liderazgo transaccional y transformacional es tan marcada que actualmente se habla del modelo de liderazgo completo el cual:

“...pretende de cierta manera acercar ambos conceptos, llevando a que ninguno sea considerado como bueno o malo, sino como dependientes del contexto organizacional en el cual sean usados. Este modelo propone que los líderes no solo emplean un determinado tipo de liderazgo, sino que pueden realizar combinaciones de ambos, lo cual aumenta la eficiencia organizacional” (García, Pantoja, & Duque, 2011, pág. 109).

“Es probable que el liderazgo transformacional sea más importante en un entorno dinámico e inestable que aumenta la necesidad de cambiar, y es más probable que se produzca este liderazgo cuando se anima a los líderes, y se les dota de poder, para ser flexibles e innovadores” (Bass & Bass, 2008, pág. 276). Mientras que en otros escenarios será preferible contar con un liderazgo transaccional para aumentar la efectividad. Sin embargo, en la actualidad se busca una mezcla de características distintivas del líder para desarrollar un modelo de excelencia en el liderazgo. La combinación de las ventajas de cada tipo de liderazgo, transaccional y transformacional, debe hacerse de tal manera que no produzcan contradicciones y favorezcan el objetivo de la organización. Para Ferrer (Ferrer, 2013) basado en el trabajo y experiencia en Fundesem Business School, define algunas características que debe tener un líder en el contexto socioeconómico actual y que pueden ser contrastadas con los dos tipos de liderazgo mencionados, ver tabla 3.

**Tabla 3**

*Características del líder del siglo XXI y los tipos de liderazgo*

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER DEL SIGLO XXI	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
	Recompensa a sus seguidores	Establece relaciones de intercambio	Hace acuerdos con el seguidor	Asigna actividades que limitan la libertad del seguidor	Supervisa las labores realizadas por su seguidor	Carece de inspiración para convenser a los seguidores	Establece relaciones transitorias	Finaliza una transacción e inicia otra	Transforma seguidores en líderes autodirigidos	Inspira a otros con sus acciones	Son facilitadores y no jefes	Toman desiciones a través de sus seguidores	Dirigen mediante el ejemplo	Vinculan emocionalmente a sus seguidores	Son catalizadores y no controladores	Son capaces de escuchar a sus seguidores
Crea futuro								X								X
Escucha a sus colaboradores															X	X
Sabe persuadir	X		X								X	X				
Trabaja en equipo									X	X	X	X				
Sabe relacionarse		X					X			X				X		
Es innovador									X							
Se adapta a su entorno		X						X								
Es flexible y diplomático										X				X		
Es asertivo y firme				X	X	X										
Tiene autoconfianza								X	X			X				
Gestiona eficazmente el tiempo								X								X
Es optimista									X			X				
Tiene un buen equilibrio emocional									X		X	X				

Fuente: elaboración propia basado en (Ferrer, 2013).

Se puede apreciar como desde el pensamiento de los clásicos se ha tratado de establecer las particularidades de las relaciones entre el jefe y los subordinados, que después de varios años e investigaciones estos pensamientos al evolucionar se agrupan en las características del liderazgo transaccional y transformacional, y que ahora se presentan en un modelo de excelencia de liderazgo con características distintivas acordes al entorno del siglo XXI.

### 3. Conclusiones

Desde siempre se ha buscado un buen líder para la gestión efectiva de las organizaciones en la búsqueda de la productividad, con un adecuado trato al personal. Para ello se han desarrollado perfiles de tipos de líderes en donde cabe resaltar el transaccional y transformacional que siguen estando vigentes, y que enmarcan ciertas características que la organización debe hacer que se desarrollen en conjunto con la persona escogida como líder, de tal forma que las falencias encontradas deban ser superadas y sus potencialidades aprovechadas. Se debe analizar las necesidades de la organización y su entorno para la selección de líderes, el establecimiento de programas de capacitación, los cursos de formación continua y la conformación de grupos de alto desempeño. Aunque, todas las características de un líder son importantes hay unas en las que se debe hacer más énfasis porque son significativas para ambos tipos de liderazgo presentados, como se aprecia en el tabla 3. Entre ellas se resalta el trabajo en equipo particularmente para el liderazgo transformacional, la forma de relacionarse el jefe con los subalternos y el saber persuadir; visto desde el transaccional desde una perspectiva conductista o desde el transformacional como el desarrollo de potencialidades de los subalternos.

### 4. Referencias

- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- De Oliveira, A., & Ferreira, M. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psicology USF, Braganza Paulista.*, 20(3), 493-504.
- Fayol, H. (1981). *Administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo.
- Ferrer, C. (2013). El liderazgo efectivo que necesitamos: el camino hacia la cima de la excelencia. *Capital Humano*, 104-107.
- Follett, M. (1933). *Coordinación*. En: Merrill, H. (1978). *Clásicos en administración*. México: Limusa.
- Follett, M. (1933). *Corrientes de pensamiento en la administración y relaciones humanas*. En: Witzel, M. (2013). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad.*(2), 93-111.
- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, C. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol 2, N. 2, pág. 61-77.
- Mayo, E. (1945). *Hawthorne y la Western Electric Company*. En Merrill, H. (1978). *Clásicos en administración*. México: Limusa.
- McGregor, D. (1969). *The human side of enterprise*. México: Diana.
- Mendoza, R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Investigación y Reflexión.*, XIV(1), 118-134.
- Mintzberg, H. (1973). *Los papeles de la dirección*. En: Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Redfield, W. (1916). The employment problem in industry. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science.*, 65, 9-14.
- Sheldon, O. (1923). *The philosophy of management*. London: Sir. Isaac Pitman & Sons, Ltda.  
Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <https://ia800202.us.archive.org/28/items/philosophyofmana00sheluoft/philosophyofmana00sheluoft.pdf>.
- Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. Argentina: El Ateneo.
- Tead, O., & Metcalf, H. (1920). *Personnel administration. Its principles and practice*. New York: McGraw Hill Book Company Inc. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <https://ia801408.us.archive.org/15/items/personneladmini00metcgoog/personneladmini00metcgoog.pdf>.
- Witzel, M. (2013). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.