



EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: Un Análisis Descriptivo

Martín Alejandro García Velasco*
Martín Alonso Pantoja Ospina**
Laura Inés Duque Salazar***

COLOMBIA

Resumen

El presente documento resalta la importancia y utilidad que ha tenido para las organizaciones modernas el liderazgo transformacional, visto como producto de la evolución de las tendencias clásicas de liderazgo. Se partirá de una breve descripción de los estilos de liderazgo más relevantes y que en mayor medida han aportado al liderazgo transformacional, como base para el análisis del surgimiento y evolución de esta propuesta. Posteriormente se realiza una descripción teórica del liderazgo transformacional, se resaltan sus principales componentes y aportes, y se compara con el liderazgo transaccional. Por último, se hace referencia al modelo de liderazgo de rango completo y su método de medición.

Palabras Clave: Liderazgo, Estilo de Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo de Rango Completo.

*Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Colombia – Manizales. Sus intereses académicos se centran en la Ingeniería Mecánica y sus disciplinas afines. magarciav@unal.edu.co

**Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Colombia - Manizales, Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, Magíster en Administración por la Universidad Nacional de Colombia - Manizales y Doctorando en Ingeniería, Industria y Organizaciones en la Universidad Nacional de Colombia - Medellín. Profesor de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia - Manizales y miembro del grupo de investigación Ethos. Sus intereses académicos giran en torno al Liderazgo y el Uso de Poder. mapantojao@unal.edu.co

***Ingeniera Industrial de Universidad Nacional de Colombia - Manizales, estudiante de la Especialización en Gerencia de la Pontificia Universidad Javeriana – Cali. Su trabajo académico se orienta en los desarrollos de la Gestión Humana y la Gestión de Calidad. liduques@unal.edu.co



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA



Abstract

This document highlights the importance and usefulness that Transformational Leadership has had for modern organizations, as a result of the classical Leadership approaches. The discussion will depart from a brief description about the more relevant leadership styles that in a greater extent have provided to transformational leadership with the basis for its emergence and evolution. Afterwards, a theoretical description about transformational leadership is made, highlighting its principal components and contributions and comparing it with transactional leadership. In the end, a reference to the Full Range Leadership Model and its assessing method is made.

Key words: Leadership, Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Full Range Leadership.

Introducción

En el ámbito de las organizaciones, el término liderazgo es entendido como la manera como se gestionan los intereses y actividades laborales de un grupo de personas (Andersen, 1998), logrando encaminar la intención y las operaciones hacia un determinado fin, conocido como objetivos corporativos, que será la base para los procesos de toma de decisiones.

Estudios realizados acerca de liderazgo se han enfocado en los denominados 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.

El presente documento aborda el tema de liderazgo a partir de una breve descripción de las corrientes reconocidas en esta materia, haciendo especial mención de aquellos modelos de liderazgo que han contribuido al desarrollo del liderazgo transformacional, foco de estudio de este artículo. Seguidamente se exponen los aspectos más relevantes que lo catalogan como una tendencia directiva aplicable a las organizaciones contemporáneas. De igual forma, se describen las diferencias básicas entre el liderazgo transformacional y el transaccional, destacando el primero como alternativa eficaz para involucrar a directivos, empleados, líderes y colaboradores dentro de los sistemas de planeación estratégica de las compañías. Finalmente se describe la teoría del Liderazgo de Rango Completo como un modelo que busca integrar el aspecto transformacional y transaccional del liderazgo y se nombran algunos métodos de medición que pueden ser utilizados.

Origen del Liderazgo Transformacional

El término liderazgo lleva a preguntar qué es o qué hace un líder, siendo la respuesta la esencia misma del liderazgo, tal y como lo expresa Rossel (2006:6):



"Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa (...) El líder para la empresa es como una brújula, pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas; la misión básica de todo líder es dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos."

Al hablar del origen y evolución del liderazgo transformacional se hace referencia a una retrospectiva de las principales teorías que han surgido alrededor de este tópico. A lo largo de la historia se ha hablado de conceptos clásicos como el de rasgos, comportamientos, liderazgo situacional, carismático, transaccional, hasta llegar a un liderazgo íntegro conocido como liderazgo transformacional.

A continuación se exponen los principales modelos de las diferentes corrientes clásicas del liderazgo, los cuales han sido base fundamental en el desarrollo del liderazgo transformacional.

Teorías Clásicas

A principios del Siglo XX todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que se denominó la "*Teoría del Gran Hombre*", que se basaba en estudiar los grandes hombres de la historia, e identificar las cualidades que los diferenciaban de la gente corriente. El resultado fue una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otras. Se asumía que *los grandes líderes nacían, no se hacían*. Esta teoría se basaba en el supuesto de que era "posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander, 1971; Gibson y otro, 1990; citado por Rossel, 2006:7). Otros plantean que estas cualidades pueden ser rasgos de la personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler, 1979, citado por Rossel, 2006: 7), y la catalogan dentro de las denominadas *Teorías de los rasgos del líder*.

Para 1945, las teorías clásicas se orientan hacia los llamados *estilos de liderazgo*, considerando como premisa fundamental la necesidad de analizar al líder en el desempeño de sus funciones. En esta rama, gracias a estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan, se identificaron dos vertientes básicas: hacia la tarea y hacia las personas o relacional, lo cual dio origen al enfoque del liderazgo por comportamientos. De allí surgieron modelos como el Managerial Grid de Blake y Mouton en 1964, "el cual consiste en la realización de una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo (Task Management, Country Club Management, Impoverished Management, Team Management).



El comportamiento de una persona evaluaba por medio de dos escalas, una donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción" (Breve Historia del liderazgo: 2). Posteriormente, en 1967 nace el Modelo de Contingencia de Fiedler, como una fase transitoria entre el enfoque por comportamiento y situacional, el cual afirmaba que no era el comportamiento sino las diferentes situaciones las que afectaban el estilo de liderazgo.

Ahondando en el enfoque situacional, Bill Reddin en 1971 desarrolló un primer método que permitía medir lo que llamó demandas situacionales. Este modelo se fundamentó en las dos dimensiones del liderazgo por comportamientos y en una tercera dimensión a la que llamó *efectividad*, resultado de utilizar el estilo de liderazgo adecuado para una situación determinada. Reddin, al igual que Blake y Mouton, identificó cuatro estilos principales de liderazgo que representó en una matriz que posee dos planos: uno, sobre el cual ubicó los estilos de alta efectividad (Promotor, Ejecutivo, Burócrata y Autócrata Benévolo) y otro, el en lado opuesto, en el cual ubicó cuatro estilos que denominó de baja efectividad (Misionero, Desertor, Autócrata y de Transacción), tal como lo describe la figura 1.

Posteriormente, y dentro del contexto del liderazgo situacional, los académicos Paul Hersey y Ken Blanchard, de la Universidad de Michigan, desarrollan en 1986 el modelo de la *Curva de Madurez*, "que consistía más que en analizar las demandas de la situación, en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de la realización del trabajo" (Breve Historia del Liderazgo: 3,4).

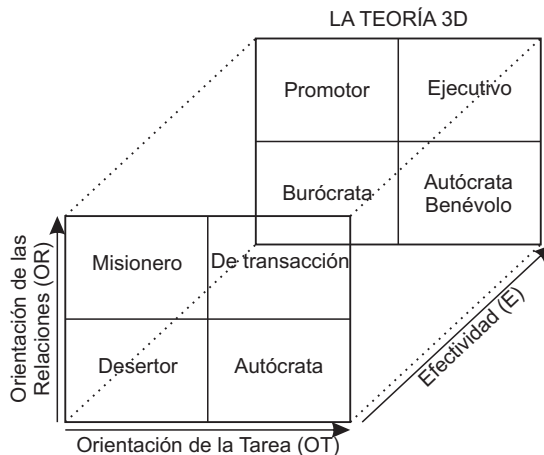


FIGURA 1: El modelo 3D Reddin Fuente: Breve Historia del Liderazgo pág.3



Dentro de este modelo también se pueden distinguir cuatro estilos de liderazgo: Directivo (da instrucciones específicas y supervisa de cerca el desempeño), consultivo (explica las decisiones y permite aclararlas), participativo (comparte las ideas y facilita la toma de decisiones) y delegativo (cede la responsabilidad de decisiones y su implantación) (Hersey & Blanchard, 1998).

Avanzada la segunda mitad del Siglo XX, el pupilo aventajado de Reddin, Rick Roskin, desarrolló un modelo basado en el *Centramiento de la Situación*. Este modelo relacionaba el grado en que los directivos mostraban su tendencia hacia la tarea, la relación y la situación, dando lugar a un modelo que llamó, "M.Ach One (Managerial Achievement), el cual establecía que los comportamientos se podrían clasificar en positivos, negativos y neutros, que equivalen a los comportamientos efectivos, básicos e inefectivos, planteados previamente por Reddin.

Posteriormente a finales del Siglo XX, siguiendo la línea investigativa sobre liderazgo de Reddin, y gracias a la capacidad de observación adquirida en trabajos de campo anteriores, Kotze consideró que los líderes no debían medirse por sus competencias, talentos o actitudes, ya que una persona puede no mostrar todo su potencial en un entorno desmotivante (López, 2008). Esto lo llevó a proponer la existencia de un tercer grupo de comportamientos no estudiados anteriormente, comportamientos que consumían mucha energía y tiempo, con resultados negativos para la organización, a los que denominó comportamientos de pérdida de energía. Asimismo, Kotze observó que una gran parte de las personas que se comportaban de cierto modo, no se comportaban igual una vez estaban fuera del trabajo. Esto evidenció que esos comportamientos no eran propios de la personalidad, sino que se producían como consecuencia de factores externos que a su vez producían sentimientos de frustración, ansiedad, incertidumbre, amenaza e indefensión. Este trabajo dio lugar al inventario de *Estilos de Liderazgo Transformacional* o TLSI, por sus siglas en inglés, basado en nueve estilos de comportamiento, tal como lo describe el cuadro 1.

El modelo propuesto por Kotze es uno de los más avanzados del enfoque situacional, y se diferencia de sus antecesores en que involucró al campo del estudio del liderazgo nuevas variables que afectan la actuación del líder, tales como el nivel de eficacia de la organización, su actitud hacia la innovación, el clima de la organización, los problemas interpersonales e interdepartamentales (López, 2008).





Orientación Comportamiento	Orientación a la Acción	Orientación a las Personas	Orientación al Sistema
Administración del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación a corto • Aplicación de procedimientos • Atención al Detalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto • Control del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Control del desempeño
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos a corto • Control del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar • Construir equipos • Crear conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar • Integrar • Actuar acorde con la estrategia
Pérdida de Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar frustración • Arrogancia • Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Eludir conflictos y compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eludir la responsabilidad • Falta de Involucración

Cuadro 1. Los Nueve estilos del Liderazgo Transformacional

Fuente: Breve Historia del Liderazgo pág.5

Tal como se ha descrito, el Siglo XX marcó el inicio de la aparición y desarrollo de las teorías de liderazgo que hoy son conocidas como clásicas, y también dio cuenta de un proceso evolutivo, en el cual las teorías previas fueron fundamentales para el desarrollo de las nuevas, ya fuera que las retomaran o las complementarían con nuevos elementos de estudio. Este proceso dio lugar a los llamados enfoques para el estudio del liderazgo en los cuales se propusieron numerosos modelos como el de liderazgo transformacional. Como uno de los más recientes eslabones de la cadena evolutiva del liderazgo, este modelo es resultado de la integración de las diferentes características de las teorías clásicas y desde una perspectiva integral del liderazgo, ha llevado a tener una visión más amplia y profunda del papel que debe desempeñar un líder en las organizaciones modernas cuando se busca lograr sus objetivos estratégicos.

Surgimiento del Liderazgo Transformacional

El término liderazgo transformacional fue acuñado por primera vez por J.V. Downton en 1973 en su libro *Liderazgo Rebelde: Compromiso y carisma en un proceso revolucionario*, surgiendo como respuesta a las necesidades de las organizaciones modernas, pues ofrecía una nueva alternativa para el estudio del liderazgo y herramientas mucho más adecuadas para valorar el comportamiento real de las personas vinculadas a una organización.



Nader y Castro (2007), afirman que diferentes estudios de liderazgo en décadas anteriores abarcaban problemáticas no solo empresariales, sino también políticas, militares, educativas entre otras, por lo que fue necesario para muchos expertos y científicos en el estudio del tema, trazar una ruta que diera inicio al desarrollo de una nueva opción y que permitiera profundizar en contenidos que no solo mostraran al líder de los negocios, sino al líder que pudiera *transformar* los negocios.

Es en este orden de ideas, según el Transformational Leadership Report (2007), las teorías del *Gran Hombre* (Bass, 1990; Northouse, 2004) y más adelante los estudios conductuales y situacionales, fueron un insumo para el surgimiento de teorías mucho más integradoras y holísticas como la teoría del *intercambio líder seguidor* (Schrieseim, Castro y Cogliser, 1999) y el modelo *camino meta* (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Fiedler, 1967), pero sin ser estos últimos suficientes para evaluar el tipo real de liderazgo en las organizaciones.

Este nuevo contexto lleva al desarrollo formal de un modelo de liderazgo que sirviera como herramienta para enfrentar los nuevos retos empresariales. Fue James M. Burns quien, en el año de 1978, describió un nuevo modelo de liderazgo que llamó la atención de los académicos de la época. Desarrollado a partir del análisis de biografías de varios líderes políticos (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, citado por Nader y Castro, 2007), este modelo llevó a la identificación de dos tipos de líderes opuestos ubicados en un continuo. De un extremo, los *líderes transaccionales* quienes, según Burns (1978, citado por Nader y Castro, 2007), lideran a partir de intercambios (por ejemplo, puestos de trabajo por votos o aumentos de sueldo a cambio de aumento de la productividad). Del otro, se encuentran los *líderes transformacionales*, quienes estimulan e inspiran a sus subordinados para que logren resultados extraordinarios y a la vez desarrollen sus propias habilidades de liderazgo.

Más Adelante, en 1995, Bernard M. Bass, a partir de los conceptos propuestos por Burns, desarrolla una nueva teoría que parte del planteamiento de que un líder transformacional se mide, en términos de su influencia sobre los seguidores, en la manera como transforma y motiva a éstos por medio del carisma, la excitación intelectual y la consideración individual.

Este contexto histórico da pistas de la integración de las teorías clásicas que fueron necesarias para llegar al modelo de liderazgo transformacional, resaltando el resurgir del enfoque de los rasgos, que en su momento tuvo pocos hallazgos sólidos y relevantes más que corroborar la existencia de cualidades claves en los líderes, pero que aportó a este nuevo modelo un aspecto fundamental del liderazgo transformacional: la influencia e inspiración que debe de tener el líder en sus seguidores, en busca de comportamientos y actitudes competitivas.



Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional

Como se mencionó, cuando se habla de liderazgo transformacional hay que referirse al liderazgo transaccional, de modo que pueda hacerse una comparación que permita identificar sus características pero también sus diferencias, aspecto que se desarrolla a continuación.

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transformacional difiere del liderazgo transaccional en cuanto a la forma de relación e intercambio de información entre superiores y subalternos. En particular, "el liderazgo transaccional es un enfoque tradicional" (Gutiérrez, 1994: 1) basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados. En palabras de Lussier y Achua (2005: 358), es aquel que "busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos, tanto para los líderes como para los seguidores". En términos generales, Daft (2006: 156) expresa que el liderazgo transaccional es precisamente eso, una transacción, es decir, un "proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores".

Estas bases dejan entrever que el papel del líder transaccional consiste principalmente en "reconocer las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explicar con claridad cómo podrá satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados o que realicen ciertas tareas" (Daft, 2006: 156). A su vez "establece convenios contractuales específicos con los seguidores, ofreciendo beneficios que satisfagan sus necesidades y expectativas" (Lussier y Achua, 2005: 358,359). Este tipo de líder "afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios" (Gutiérrez, 1994: 2). Desde una óptica gerencial "los líderes transaccionales se enfocan en el presente, son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos [...] los líderes, al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos le tienen" (Daft, 2006: 156).

Este aspecto del liderazgo transaccional parte de la idea de que exista un canje de recompensas constructivas, correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor; por tanto, la autonomía del trabajador en su puesto de trabajo se ve limitada y cohibida a cumplir estrictamente con sus obligaciones laborales, "implica un compromiso a seguir reglas, por lo que los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio". Daft (2006:156).



Esto permite inferir que el liderazgo transaccional es clave en el desarrollo de la estrategia corporativa, "reforzando las estructuras, estrategias y culturas existentes en una organización. Así, pues, algunos han propuesto que el liderazgo transaccional o de mantenimiento, representa una forma activa de liderazgo estratégico que puede ser un ingrediente importante de la efectividad organizacional." (Lussier y Achua, 2005:359).

Según Bass (2006), existen dos dimensiones que se pueden incorporar al concepto de liderazgo transaccional: La recompensa contingente y la dirección por excepción. La recompensa contingente es una transacción constructiva que ha sido encontrada razonablemente efectiva en la motivación a otros cuando se quiere llegar a altos niveles de desarrollo y desempeño. Adicionalmente, involucra al líder en la obtención de un acuerdo con el seguidor, basado en las necesidades de éste a fin de obtener un compromiso. El líder también puede ofrecerle a su seguidor recompensas reales de intercambio para que ejecute la tarea satisfactoriamente. *La dirección por excepción* es una transacción correctiva que tiende a ser más inefectiva que la recompensa contingente. Esta puede ser activa (MBE-A por sus siglas en inglés) o pasiva (MBE-P por sus siglas en inglés). En el MBE-A, 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. El MBE-P implica esperar pasivamente la ocurrencia de desvíos, equivocaciones y errores, para luego tomar acciones correctivas. El MBE activo puede ser requerido y efectivo en algunas situaciones, tales como cuando la seguridad es extremadamente importante. Los líderes algunas veces deben practicar el MBE pasivo cuando se requiere supervisar un gran número de subordinados quienes reportan directamente a los líderes.

Estas dimensiones hacen que el liderazgo transaccional sea visto como un liderazgo tradicional que busca primordialmente el logro de la efectividad organizacional a través de recompensas a sus empleados. Esta afirmación guarda cierta similitud con la Teoría X propuesta por Douglas McGregor en 1960, y que podría considerarse como un liderazgo pesimista o de corte bastante instrumental como el de algunos elementos del Taylorismo.

Liderazgo Transformacional

El término liderazgo transformacional fue utilizado por primera vez en las investigaciones realizadas por Burns en 1978, en su estudio sobre liderazgo político. Este término se utiliza actualmente en psicología organizacional e involucra los rasgos y conductas del líder como principales variables para el estudio del liderazgo.

Según Daft (2006: 156) "el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos". Dichos cambios son



primordialmente "cambios en el *status quo*" (Lussier y Achua 2005: 356) ya que el líder es capaz de unir las problemáticas individuales de sus seguidores con la problemática organizacional, y así tener objetivos claros hacia dónde dirigirse.

El rol que desempeña el líder transformacional es el de ser un agente de cambio que promueva en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro la organización. "Los líderes transformacionales, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores, de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización". (Lussier y Achua, 2005: 356). Daft (2006:156) plantea que "los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías."

Un líder transformacional tiene éxito cuando puede cambiar la base motivacional del individuo, llevándolo de la *motivación regular al compromiso*. Según Gutiérrez (1994: 3) "este tipo de líder es capaz de generar y fomentar en el trabajador algo más que simple empatía por sus labores, llevándolo a sentir pertenencia e identidad con los intereses propios de la empresa". Un líder transformacional "puede provenir de distintos niveles de la organización; por lo tanto, en una empresa puede haber muchos líderes de esta clase" (Lussier y Achua, 2005: 357). Los mejores líderes transformacionales son aquellos que pueden "ver las capacidades de los empleados. (...) Su objetivo consiste en entregar a su personal las herramientas necesarias para exceder su potencial" (Feiner, citado por Ganga y Sáez 2008: 63).

La descripción realizada del liderazgo transformacional evidencia algunas características de enfoques clásicos del liderazgo, como la teoría de los rasgos y los modelos que involucran curvas de madurez como el de Argirys (1957) y Hersey & Blanchard (1986), entretejidos elementos innovadores capaces de producir cambios importantes en las organizaciones, a partir de la generación de un impacto positivo que lleve al compromiso total de los seguidores, buscando con esto alcanzar, al igual que en el liderazgo transaccional, efectividad en los procesos.

Ahora bien, con base en el panorama descrito hasta acá y centrándonos en el propósito de este texto, a continuación se describirán los componentes básicos del liderazgo transformacional, comparándolo con el liderazgo transaccional y, por último, se describirá el modelo de liderazgo de rango completo.



Componentes Básicos del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional está conformado por cuatro características primordiales que lo hacen diferente de otras clases de liderazgo. De acuerdo con Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales logran los resultados cuando son carismáticos a los ojos de los seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente a los subordinados para satisfacer sus necesidades y pueden estimularlos intelectualmente. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional: *carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional.*

1. *El Carisma o influencia idealizada* es un factor importante para los líderes, ya que podrán obtener tanta influencia sobre sus seguidores, que a la hora de solicitar un esfuerzo extra éstos van a estar dispuestos a realizarlo, sosteniendo niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. *La Estimulación intelectual* parte del principio de la promoción de la autonomía y el desarrollo de nuevos conocimientos en el quehacer laboral. "Se incentiva en los seguidores la innovación, solucionando problemas, cuestionando supuestos y dando nuevos enfoques a las antiguas situaciones, solicitando igualmente solución creativa a los problemas que tengan los propios seguidores, cuestiona el statu quo y promueve el desarrollo de los colaboradores" (Ganga y Sáez, 2008: 64). *La estimulación intelectual* hace que el líder piense un poco más acerca del entorno real que enfrenta el empleado, por lo tanto debe dar un "salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía" (Vega y Zavala, 2004: 85).

Bass (1990, citado por Vega y Zavala 2004:86-87) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

- *Reformulaciones:* La Estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados.
- *Inteligencia:* Para ser eficiente en la estimulación intelectual de los subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a las del grupo, pero a su vez este nivel intelectual debe estar acompañado de flexibilidad y creatividad de pensamiento.
- *Símbolos e imágenes:* El líder transformacional ofrece a la empresa la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes que contribuyan a la solución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.



3. En la Consideración individualizada el líder transformacional brinda un diagnóstico individualizado acerca de las necesidades y capacidades de sus seguidores, al igual que "delega, entrena, aconseja y provee retroalimentación para el desarrollo personal de los seguidores [...] su trabajo no está dirigido exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, y las incluyen en las actividades del trabajo mismo" (Gutiérrez, 1994:4).

Según Bass (1990, citado por Vega y Zavala 2004:93-95) la consideración individualizada encierra los siguientes tópicos.

- *Comunicación informal personalizada:* El líder ve al individuo como persona, mas no como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus allegados.
 - *Información a los subordinados:* Gracias a la tarea del líder, el colaborador está completamente informado de lo que sucede en su entorno.
 - *Diferenciación de los subordinados:* El líder distingue las necesidades, motivaciones y deseos peculiares de sus seguidores, además descifra cómo conjugar éstas para utilizarlas efectivamente.
 - *Consejo a los seguidores:* El líder es una persona capaz de ayudar a sus seguidores en sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa y efectiva, caracterizada por compartir experiencias personales con sus empleados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas que estos puedan llegar a generar alternativas propias.
4. *La Motivación inspiracional* se basa en el grado en que el líder puede articular una visión atractiva e inspiradora para los seguidores. "Los líderes con motivación inspiracional cambian a los seguidores hacia altos estándares, comunican optimismo sobre las futuras metas y proveen significado para la tarea de primera mano. Los seguidores necesitan tener una fuerte sensibilidad de propósito, si están motivados a actuar. Es importante también que este aspecto de liderazgo sea soportado por habilidades de comunicación que le permitan al líder articular su visión con precisión y autoridad de manera fascinante y persuasiva." (The Transformational Leadership Report, 2007:5).

Según Vega y Zavala (2004), Bass y Avolio amplían la perspectiva al señalar que en la motivación inspiracional, el líder transformacional entrega significados y desafíos a los seguidores, lo que despierta el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo, creando y comunicando



expectativas, y por lo tanto motivando e inspirando a quienes le rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Entre las características de la motivación inspiracional se encuentran: *La dirección del significado* que confiere a los seguidores definición del contexto. *El Uso de símbolos* en el que la comunicación juega un papel preponderante ya que se utilizan historias, ceremonias, insignias, conferencias, slogans y accesorios, que justifican la existencia de las acciones que se llevan a cabo. En el *Manejo de impresión* los líderes inspiracionales realizan acciones que tienden a crear y mantener impresiones deseadas de ellos en los otros. Una buena imagen de los líderes es esencial para construir confianza a los seguidores. Finalmente, en el *factor de expectativas de los seguidores*, se esperan altos índices de rendimiento en estos. Por lo tanto, los líderes inspiracionales deben ser capaces de redirigir las organizaciones enviando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos, partiendo de metas razonables.

Entre los efectos asociados a este factor de liderazgo se encuentran principalmente: Altos niveles de actividad, fuerte autoconfianza, determinación, sentido y pasión por la misión y mensajes positivos de metas alcanzables (Vega y Zavala, 2004).

El liderazgo transformacional ha despertado más atención en los últimos años que en su época de formulación, debido a que se armoniza con algunas tendencias administrativas y es un complemento a teorías modernas como la de calidad total, "lean manufacturing", procesos de innovación organizacional, cambios rápidos y creativos en las estrategias corporativas, entre otros. Estas teorías alcanzarían su éxito gracias al compromiso de la dirección, encargada de inspirar y motivar a sus seguidores, generando en éstos sentido de pertenencia con los grupos a los que se vinculan, lo que permitiría obtener una respuesta favorable por parte de ellos para el logro de los objetivos de la organización mediante la estimulación de la imaginación, la creatividad y la flexibilidad intelectual.

Comparación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional

Entre algunas características que distinguen al liderazgo transformacional del transaccional, se tienen:

- El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes por medio de la focalización de sus esfuerzos en torno a una misión común, a partir de un marco en el cual se controla su conducta (Daft (2006:), mientras que el liderazgo transaccional se encarga de



asignar a las personas actividades que limitan su libertad, estando su desarrollo enfocado a objetivos personales y económicos.

- El liderazgo transformacional hace que las preocupaciones de los seguidores suban del nivel más bajo de las necesidades físicas (como seguridad y abrigo), al nivel más alto, es decir, las necesidades psicológicas (como autoestima y autorrealización). Este tipo de líder presta mucha atención a la necesidad de crecimiento y desarrollo que tiene cada individuo Daft (2006:157). El líder transaccional, por su parte, supervisa las labores realizadas por sus seguidores, para que éstas sean hechas de forma adecuada.
- El líder transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo, al igual que motiva a las personas para que hagan más de lo que originalmente se espera. Hace que los seguidores adquieran conciencia de la importancia de las metas y los resultados de cambio para poder así, ir en busca de la misión organizacional Daft (2006). El líder transaccional carece de promoción de la inspiración, para él, los seguidores solo cumplirán su misión si se genera algún tipo de recompensa.
- Según Lussier y Achua (2005:359-360), "el liderazgo transaccional tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine, mientras que el liderazgo transformacional es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado". Además, "los líderes transaccionales promueven la estabilidad, en tanto que los transformacionales generan cambios importantes tanto en los seguidores como en las organizaciones" (Lussier y Achua, 2005: 359-360)

Tal vez una de las declaraciones que puede ejemplificar una marcada diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional, es la proferida por el ex presidente de Estados Unidos John F. Kennedy, y que Martínez (citado por Mendoza y Ortiz, 2006: 120) adapta planteando que "el líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti".

4. Modelo de Liderazgo de Rango Completo

Los líderes poseen un carácter cambiante que por lo general es adaptable al ámbito donde se encuentran ejerciendo su labor. Además, no todos poseen las características transformacionales básicas para lograr una interrelación como la mencionada por la teoría, bien sea en lo transaccional o en lo transformacional. Para hacerle frente a esta realidad, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL por sus siglas en inglés).



El FRL constituye un modelo que incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para conformar un modelo integral que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, la eficacia y la efectividad de la organización. Dentro de este marco de referencia se conforman ocho dimensiones que componen la base del modelo FRL, de las cuales cuatro están directamente relacionadas con el estilo de liderazgo transformacional, tres con el transaccional y uno asociado al estilo de no liderazgo Laissez - faire, tal como lo proponen Bass y Avolio (1994, citado por Mendoza y Ortiz (2006: 120-121):

- **Laissez Faire:** Este líder posee una característica peculiar, es un líder que ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parezca.
- **Administración pasiva por excepción:** Caracteriza a los líderes transaccionales, quienes evitan el cambio en el statu quo y solo intervienen cuando las circunstancias son excepcionales.
- **Administración activa por excepción:** Es una de las principales cualidades del líder transaccional. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.
- **Reconocimiento contingente:** Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que "caminen el kilómetro extra" ya que para esto se requiere un estilo más transformacional.
- **Consideración individual:** En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para otros. Éste es un líder que escucha activamente y comunica con vehemencia. Es el primero de los estilos transformacionales.
- **Estímulo intelectual:** Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen habilidades propias.
- **Motivación e inspiración:** Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior y es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus destrezas, creando disposición para el cambio.
- **Influencia idealizada:** Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente.

El FRL presenta al liderazgo transformacional como el último estadio de



liderazgo, donde la confianza y motivación de su equipo pueden lograr una rápida adaptación a los diversos y frecuentes cambios que se presenten en su contexto organizacional, obteniendo eficacia y efectividad máxima.

Sin embargo, este modelo se basa en la idea que un líder no necesariamente debe desenvolverse en solo un estilo, sino que debe mezclar una dosis de cada uno. La mayor eficacia ocurre cuando son combinados tanto el liderazgo transaccional, que dice cómo deben hacerse las cosas, con el liderazgo transformacional, el cual estimula el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso.

Métodos y Herramientas de Evaluación de Liderazgo Transformacional

Un aspecto importante de la administración es el uso de herramientas específicas para evaluar la efectividad de los diferentes tipos de liderazgo. Esto es importante desde una perspectiva científica, ya que tener técnicas precisas de medición permite obtener evaluaciones, validaciones y estudios comparativos (Transformational Leadership Report, 2007) que posibilitarían la identificación del estilo de liderazgo pertinente y eficaz para la organización.

Aunque existen otras herramientas (Transformational Leadership Report 2007), la más conocida para el diagnóstico del liderazgo fue la propuesta por Bass y Avolio para su modelo FRL, denominada *Cuestionario Multifactor de Liderazgo* (MLQ por sus siglas en inglés). "Este cuestionario permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos del liderazgo que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes de liderazgo." (Mendoza y Ortiz, 2006: 122).

La herramienta posee la estructura de las ocho dimensiones del FRLM y consiste en 142 declaraciones acerca del comportamiento del líder, que se dividen en dos grupos: *la Forma Líder* que consiste en un formato que diligencian los mismos líderes, y *la Forma Tipo*, que es un formato similar diligenciado por los líderes colegas. Como es natural, la Forma Líder puede tener un sesgo, por lo que la Forma Tipo es considerada la más importante de las dos. (Transformational Leadership Report, 2007).

Conclusiones

El liderazgo transformacional es el resultado de la evolución de los modelos de estilos de liderazgos, visto como un proceso adaptivo en el cual se retoman aspectos clave de enfoques previos, a lo cual se le agregan elementos que buscan responder a las circunstancias que desafían la organización contemporánea. Actualmente, el liderazgo transformacional ha ganado



aceptación por parte de algunos directivos, pues les ofrece alternativas para centrarse en comportamientos y situaciones que involucran aspectos importantes de la cultura y el clima organizacional, generando una actitud innovadora en el personal que puede contribuir a impulsar cambios estratégicos en las organizaciones.

El concepto de liderazgo transformacional está unido indisolublemente al de liderazgo transaccional. En el primero de estos tradicionalmente se habla de un líder inspirador, carismático, que se enfoca en la autorrealización de los seguidores, mientras el segundo es un líder que se enfoca en las tareas y piensa que se deben establecer intercambios costo-beneficio para que los seguidores cumplan adecuadamente con sus funciones. Visto como una oposición entre ambos estilos, el transaccional cargaría con una connotación negativa. El modelo de liderazgo de rango completo expuesto por Bass y Avolio, 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 eficacia organizacional.

Desde este punto de vista, el liderazgo transaccional tiene una naturaleza estabilizadora, pues puede ser aplicable a circunstancias que requieran bastante control, como puede ser el caso de empresas emergentes, en donde los procesos y sus procedimientos se encuentran apenas en desarrollo y su personal en entrenamiento. Por su parte, el liderazgo transformacional se considera eficaz en ambientes dinámicos y de cambio constante, como el que se presenta en la mayoría de los mercados actuales, en donde la exigencia por innovar es más frecuente, por lo cual este tipo de liderazgo contribuye a que además de que las organizaciones logren ser competitivas e innovadoras, sean también cada vez más humanas.

Referencias Bibliográficas

- ANDERSEN, Arthur (1998). Diccionario Espasa Economía y Negocios. Segunda Edición. Madrid: Espasa.
- BASS, Bernard & RIGGIO, Ronald (2006). Transformational Leadership. (2º ed.). New Jersey: Erlbaum Associates, Inc.
- BASS, Bernard (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. (1ª ed.). New York: Free Press.
- BASS, Bernard & AVOLIO, Bruce (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pielstick, C.D. (1998). The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. Community College Review, 26(3), 15-34.

- Breve historia del Liderazgo. Recuperado el 25 de Abril de 2010, de http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf
- CARDONA, Pablo (2000). Liderazgo Relacional. Documento de investigación No.412. España. Universidad de Navarra, IESE.
- CASTRO, Alejandro (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22 (1), 89- 97.
- CHIAVENATO, Idalberto (1995) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill,
- DAFT, Richard (2006). La Experiencia del Liderazgo. (3ª. ed.). México D.F: Thomson Learning.
- FEINER, Michael (2003). Las leyes del liderazgo. Management en liderazgo. Diario Financiero. N° 05.
- GANGA, Francisco y SAEZ, Cristina (2008). Estilos de Liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile. Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología, 17(1), 53-72. Recuperado el 3 de junio de 2010 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/122/12217103.pdf>
- GUNYABI, Ilhan (2005). Women and men Teacher's approaches to leadership styles. *Social Behavior and personality*.
- GUTIÉRREZ, Omar (1994). La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del Liderazgo Transaccional al Transformacional. Recuperado el 3 de Junio del 2010, de <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierrez.pdf>
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H y Johnson, DEWEY (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. México: Prentice-Hall.
- LOPEZ, Antonio (2008). Por fin una alternativa al modelo de evaluación 360°. Top ten business experts'. Recuperado el 16 de enero de 2010, de <http://www.toptenms.com/Archivos/Descargas/AL-alternativa.pdf>.
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2005). Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. (2ª. ed.). México D.F: Thomson Learning.
- MARCO, Ginés (2000). Ética y Liderazgo Empresarial: Una Complementariedad Necesaria. Papeles de Ética, Economía y Dirección. N° 5. Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política. Universidad de Valencia.
- MENDOZA, Ignacio (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.



- MENDOZA, Martha y ORTIZ, Carolina (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Recuperado el 2 de Junio de 2010, de <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Elliderazgo.pdf>
- NADER, Martín y CASTRO, Alejandro (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4 (1), 51-57.
- OZOROVSKAJA, Renata, VOORDIJK, Johannes, WILDEROM, Celeste (2007). Leadership and cultures of Lithuanian and Dutch Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 10, 900-911.
- PEDRAJA, Liliana, RODRÍGUEZ, Emilio, DELGADO, Milagros, RODRÍGUEZ, Juan (2006). Transformational and transactional Leadership: a study of their influence in small companies. *Revista Chilena de ingeniería*, 14, 159-166.
- ROBBINS, Stephen (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
- ROSSEL, Sergio (2006). *Acerca del Liderazgo Empresarial*. Universidad Técnica Federico Santa María.
- SCHEIN, Édgar (1980). *Psicología de la Organización*. España: Editorial Prentice Hall Internacional.
- The Transformational Leadership Report (2007). Recuperado el 3 de Junio de 2010, de <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>
- VEGA, Carolina y ZAVALA, Gloria (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto organizacional chileno. Recuperado el 10 de Junio 2010, de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

