

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 9-2



Líderes carismáticos socializados versus personalizados

Identifique cada afirmación como más característica de uno y otro tipo de liderazgo carismático:

- | | |
|--|------------------------------------|
| a. líder carismático socializado | b. líder carismático personalizado |
| _____ 8. Un líder como el difunto Nelson Mandela, quien abogaba por la paz y el perdón hacia el gobierno de apartheid dominado por blancos que lo había encarcelado durante 17 años. | |
| _____ 9. Una organización en donde la información está restringida y sólo se utiliza para preservar la imagen del líder o exagerar amenazas para la organización. | |
| _____ 10. Un líder cuyo principal motivo es su propia glorificación y engrandecimiento. | |
| _____ 11. Un líder cuyo principal motivo es lograr el interés colectivo a través de relaciones cercanas de apoyo con todos los seguidores. | |
| _____ 12. Un líder que está más interesado por proteger, mantener y mejorar su propia imagen. | |
| _____ 13. Un líder que desea obediencia, dependencia y sumisión de sus seguidores. | |

Liderazgo transformacional

En 1978, J. M. Burns fue el primero que articuló la idea de liderazgo transformacional. Bernard Bass la amplió casi una década después. Burns propuso dos enfoques del liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transaccional y transformacional.³¹ Los líderes transformacionales son menos una función de las atribuciones del seguidor; en vez de ello, obtienen su reputación como líderes transformacionales a partir de sus logros conocidos. Los líderes transformacionales se caracterizan por mover y cambiar a las organizaciones “en gran medida”, al comunicar a los seguidores una *visión inspiradora del futuro* y, al igual que los líderes carismáticos, al aprovechar sus ideales más altos y su deseo de cambio. Los líderes transformacionales buscan transformar una organización mediocre al influir en los seguidores para adoptar una visión y posibilidades nuevas.³²

Los líderes transformacionales efectivos saben que para seguir adelante primero deben ganar la confianza, el compromiso y el respeto de los seguidores. Cuando esto pasa, tienen mayores posibilidades de lograr la “aceptación” colectiva de su visión. Los seguidores están dispuestos a dedicar un esfuerzo excepcional a lograr las metas organizacionales. Por lo tanto, el **liderazgo transformacional** busca cambiar el statu quo al articular los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser la organización nueva para los seguidores mientras el **liderazgo transaccional** busca mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios económicos y sociales que logran metas específicas tanto para los líderes como para los seguidores.

En esta sección enfocaremos nuestra atención en los efectos de los líderes transformacionales sobre los seguidores, del mismo modo que en el análisis sobre los líderes carismáticos. También diferenciaremos entre el liderazgo transformacional y el transaccional, y revisaremos las etapas clave en el proceso de transformación.

Los efectos del liderazgo transformacional

Como las organizaciones continúan enfrentando desafíos globales, existe una gran necesidad de líderes que puedan crear e implementar con éxito estrategias audaces que permitan a las organizaciones obtener rendimientos y competitividad por encima del promedio.³³ El liderazgo transformacional describe un proceso de creación de una visión y articulación atrevidas que modifica

y transforma a las organizaciones y los individuos.^{34,35} Diferentes estudios han enfatizado los efectos del liderazgo transformacional en distintos resultados organizacionales y de los seguidores.

A nivel de la organización, los estudios han descubierto que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el desempeño,^{36,37} la cultura y el aprendizaje organizacionales.³⁸ Los líderes transformacionales son más propensos a ser firmes defensores del trabajo en equipo, la cooperación y la innovación, todos ingredientes de una cultura de aprendizaje.^{39,40,41}

A nivel individual se ha descubierto que el liderazgo transformacional afecta de forma positiva el compromiso organizacional y este último refleja la lealtad de los miembros del equipo y la manera en que están dispuestos a trabajar para lograr los objetivos de la organización.^{42,43} El compromiso organizacional tiene implicaciones directas sobre los índices de rotación, el desempeño y la conducta de ciudadanía del empleado.⁴⁴ Un líder transformacional tiene el efecto de influir en los seguidores para cambiar desde un enfoque en el interés propio hasta un enfoque en los intereses colectivos.^{45,46} Los líderes transformacionales efectivos utilizan su carisma y su poder para inspirar y motivar a los seguidores a confiar y trabajar duro para lograr los objetivos de la organización.^{47,48} Ellos generan emoción y energía al presentar una visión convincente e inspiradora del futuro.⁴⁹ Los seguidores asociados con los líderes transformacionales mencionan niveles más altos de satisfacción laboral y empowerment, y niveles más bajos de rotación y estrés.^{50,51,52} En ciertas situaciones laborales, el liderazgo transformacional está asociado con el incremento de las capacidades cognitivas del empleado, lo cual, a cambio, mejora la creatividad y la calidad de la decisión.^{53,54}

Liderazgo transformacional versus transaccional

Comience con esta sección al completar la Autoevaluación 9-1 para determinar si es más un líder transaccional que transformacional.

AUTOEVALUACIÓN 9-1

¿Usted es más un líder transformacional?

Complete las siguientes preguntas con base en cómo actuará (o ha actuado antes) en una situación laboral o escolar típica. Utilice la siguiente escala:

1 — 2 — 3 — 4 — 5

En desacuerdo De acuerdo

- ___ 1. Disfruto cambiar y verme a mí mismo como un agente de cambio.
- ___ 2. Soy mejor para inspirar a los empleados hacia un futuro nuevo que para motivarlos a realizar sus trabajos actuales.
- ___ 3. Tengo/tenía una visión sobre cómo una organización puede cambiar para bien.
- ___ 4. Me veo a mí mismo como alguien que se siente cómodo al invitar a las personas para expresar ideas y opiniones que difieren de la mía.
- ___ 5. Disfruto tomar riesgos, pero no soy imprudente.
- ___ 6. Disfruto pasar el tiempo desarrollando soluciones nuevas a viejos problemas en lugar de implementar soluciones existentes.
- ___ 7. Reflexiono cuidadosamente antes de actuar; no soy impulsivo.
- ___ 8. Me gusta apoyar iniciativas de cambio, incluso cuando la idea puede no funcionar.

- ___ 9. Aprendo de mi experiencia; no repito los mismos errores.
- ___ 10. Creo que el esfuerzo por cambiar algo para bien debe ser recompensado, incluso si el resultado final es decepcionante.

Sume los números en las líneas 1–10 y coloque su puntuación total aquí y en el espacio más abajo.

10 — 20 — 30 — 40 — 50

Líder transaccional Líder transformacional

Mientras más alta sea su puntuación, en general, presenta más cualidades de líderes transformacionales. Sin embargo, estos líderes también presentan conductas transaccionales. En general, también es más fácil ser transformacional a niveles más altos de administración que a niveles más bajos.

En el ambiente competitivo global actual, los expertos y académicos están de acuerdo en que la creatividad del empleado y la conducta innovadora son imperativas para la supervivencia de la organización. Se ha determinado que el liderazgo transformacional es particularmente eficaz para engendrar la conducta innovadora del seguidor y la innovación resulta que es una fuerza de impulso en las organizaciones que se están transformando.³⁵ Por lo tanto, el liderazgo transformacional trata de *cambiar el statu quo*. El líder transformacional busca modificarlo al articular los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una organización nueva.

El proceso de liderazgo transaccional implica un intercambio de beneficios valiosos, con base en expectativas y motivaciones definidas tanto de los líderes como de los seguidores. El líder transaccional entra en arreglos contractuales específicos con los seguidores. A cambio del cumplimiento de objetivos determinados o del desempeño de ciertos deberes, el líder provee beneficios y expectativas que satisfacen las necesidades de los seguidores.³⁶ Es semejante al proceso de intercambio líder-miembro (ILM) en el que el líder recompensa al seguidor por conductas y desempeño específicos que cumplen las expectativas, y castiga la conducta o el desempeño que no los cumplen. Dichos intercambios representan conductas de recompensa y castigo contingentes definidas que atienden el interés propio de los seguidores en el intercambio por un desempeño que beneficia las necesidades inmediatas de la organización.

Por ello se describe a los líderes transformacionales como *orientados hacia la visión*, mientras que los líderes transaccionales se encuentran *orientados hacia las tareas y la recompensa*. Los líderes transformacionales *valoran el cambio*, especialmente el que mejora el *statu quo*. Los líderes transaccionales *valoran la estabilidad*, en especial la estabilidad en la eficiencia y la efectividad de la empresa, ya que trabajan para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Los líderes transaccionales *administran* las transacciones diarias que ayudan a promover la visión del líder. El liderazgo transaccional tiende a ser *transitorio* y una vez que se completa una transacción, la relación entre las partes puede terminar o redefinirse. El liderazgo transformacional enfatiza el

APLICACIÓN DEL CONCEPTO 9-3

Liderazgo transaccional o transformacional

Identifique cada afirmación como más característica de uno y otro estilo:

a. liderazgo transformacional b. liderazgo transaccional

- ___ 14. ¿Qué tipo de liderazgo ejemplifica la determinación de Oprah para inspirar a sus seguidores a vivir mejores vidas?
- ___ 15. Como cabeza de mi unidad, creo que la responsabilidad primaria es mantener el progreso estable que hemos estado creando con esta estrategia actual.
- ___ 16. Facebook tiene una filosofía guía llamada "forma del hacker" (*hacker way*). Se trata de la mejora continua y la repetición. De acuerdo con Mark Zuckerberg (CEO de Facebook), si el hacker tiene un enemigo, es el *statu quo*. ¿Qué tipo de liderazgo ilustra este ejemplo?
- ___ 17. Me gusta pensar que como líder inspiré a mis seguidores para que se enfocaran en ideales más altos y logros organizacionales, en lugar de centrarse en el interés propio.
- ___ 18. Mi visión es una de las que modifica el *statu quo* de esta organización por algo más grande y mejor.
- ___ 19. Mi trabajo es cumplir con los arreglos contractuales específicos con mis empleados, un individuo y un proyecto a la vez.
- ___ 20. Mi trabajo es garantizar que mi equipo cumpla eficiente y efectivamente los requisitos de las tareas diarias al utilizar la mezcla correcta de recompensas e incentivos para motivar a los integrantes.
- ___ 21. Como líder, creo que mi trabajo es explotar las oportunidades actuales, en lugar de perseguir oportunidades nuevas que puedan no materializarse.

Aplicación al

Trabajo 9-5

Identifique un líder para el que haya trabajado o con el que esté trabajando actualmente. En su opinión, ¿este líder es más transformacional o transaccional? Explique por qué e incluya ejemplos.

futuro a largo plazo de la organización, por tanto, es más *duradero*.⁵⁸ En estudios que comparan las capacidades de influencia de los líderes transformacionales y transaccionales sobre la creatividad y la conducta innovadora de los empleados, el liderazgo transformacional conduce a una mayor creatividad y conducta innovadora del empleado.^{59,60}

A causa de la atención que se presta tanto a los líderes carismáticos como transformacionales, la tendencia para algunos ha sido disminuir la importancia que tienen los líderes transaccionales en el éxito organizacional. Sin embargo, estudios recientes revelan que el liderazgo transaccional tiene efectos considerables en las actitudes, el compromiso, la conducta de ciudadanía organizacional y el desempeño laboral del empleado.^{61,62} Bernard Bass argumentaba lo contrario a la afirmación de que el liderazgo transaccional y transformacional son extremos opuestos de un solo continuo del liderazgo, los dos enfoques en realidad son interdependientes y complementarios. Una prueba meta-analítica de la validez relativa de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional confirmó la propuesta de Bass. El estudio reveló que ambos enfoques son válidos para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que el liderazgo transformacional muestra resultados en general más altos y el liderazgo transaccional o contingente recompensa al liderazgo en un cercano segundo lugar.^{63,64}

Resultado de aprendizaje

6*Explicar las cuatro etapas del proceso de transformación.***El proceso de transformación**

Normalmente, los líderes transformacionales se llevan a una organización que experimenta un descenso o que necesita un cambio importante de dirección. El líder transformacional es llamado para establecer estrategias de cambio que pueden transformar la organización y colocarla en el camino de la prosperidad. A menudo, esto implica cambios fundamentales en la visión, la misión, las estrategias y las políticas. Normalmente el líder transformacional usa su carisma y poder para influir en las conductas y la ética laboral del seguidor. Un proceso de transformación exitoso incluye una amplia participación entre los accionistas organizacionales con la meta final de adoptar una visión compartida, prioridades de negociación y comunicación, reducción del riesgo y creación de planes de acción y compromisos para el cambio.⁶⁵ No es un proceso casual especial. Nosotros presentamos un proceso de cuatro etapas que inicia con la capacidad transformacional del líder para 1) desafiar el *statu quo* y crear un caso convincente para el cambio, 2) presentar una visión inspiradora del futuro, 3) brindar liderazgo efectivo durante la transformación y 4) institucionalizar el cambio. La Figura 9.2 presenta cuatro etapas del proceso de transformación con actividades sugeridas en cada etapa.

FIGURA**9.2****El proceso de transformación****Etapas**

1. Crear un caso convincente para el cambio.
2. Presentar una visión compartida.

Actividades sugeridas

- Incrementar la sensibilidad y la conciencia sobre las oportunidades y amenazas ambientales.
- Desafiar el *statu quo*.
- Identificar nuevas tendencias atractivas.
- Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y brillante.
- Incluir a otros en la búsqueda y avanzar hacia la visión.
- Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no solo económicos.
- Inspirar a los seguidores.

(continúa)

Aplicación al

Trabajo 9-5

Identifique un líder para el que haya trabajado o con el que esté trabajando actualmente. En su opinión, ¿este líder es más transformacional o transaccional? Explique por qué e incluya ejemplos.

futuro a largo plazo de la organización, por tanto, es más *duradero*.⁵⁸ En estudios que comparan las capacidades de influencia de los líderes transformacionales y transaccionales sobre la creatividad y la conducta innovadora de los empleados, el liderazgo transformacional conduce a una mayor creatividad y conducta innovadora del empleado.^{59,60}

A causa de la atención que se presta tanto a los líderes carismáticos como transformacionales, la tendencia para algunos ha sido disminuir la importancia que tienen los líderes transaccionales en el éxito organizacional. Sin embargo, estudios recientes revelan que el liderazgo transaccional tiene efectos considerables en las actitudes, el compromiso, la conducta de ciudadanía organizacional y el desempeño laboral del empleado.^{61,62} Bernard Bass argumentaba lo contrario a la afirmación de que el liderazgo transaccional y transformacional son extremos opuestos de un solo continuo del liderazgo, los dos enfoques en realidad son interdependientes y complementarios. Una prueba meta-analítica de la validez relativa de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional confirmó la propuesta de Bass. El estudio reveló que ambos enfoques son válidos para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que el liderazgo transformacional muestra resultados en general más altos y el liderazgo transaccional o contingente recompensa al liderazgo en un cercano segundo lugar.^{63,64}

Resultado
de aprendizaje

6

Explicar las cuatro etapas del proceso de transformación.

El proceso de transformación

Normalmente, los líderes transformacionales se llevan a una organización que experimenta un descenso o que necesita un cambio importante de dirección. El líder transformacional es llamado para establecer estrategias de cambio que pueden transformar la organización y colocarla en el camino de la prosperidad. A menudo, esto implica cambios fundamentales en la visión, la misión, las estrategias y las políticas. Normalmente el líder transformacional usa su carisma y poder para influir en las conductas y la ética laboral del seguidor. Un proceso de transformación exitoso incluye una amplia participación entre los accionistas organizacionales con la meta final de adoptar una visión compartida, prioridades de negociación y comunicación, reducción del riesgo y creación de planes de acción y compromisos para el cambio.⁶⁵ No es un proceso casual especial. Nosotros presentamos un proceso de cuatro etapas que inicia con la capacidad transformacional del líder para 1) desafiar el *statu quo* y crear un caso convincente para el cambio, 2) presentar una visión inspiradora del futuro, 3) brindar liderazgo efectivo durante la transformación y 4) institucionalizar el cambio. La Figura 9.2 presenta cuatro etapas del proceso de transformación con actividades sugeridas en cada etapa.

FIGURA 9.2

El proceso de transformación

Etapas	Actividades sugeridas
1. Crear un caso convincente para el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la sensibilidad y la conciencia sobre las oportunidades y amenazas ambientales. Desafiar el <i>statu quo</i>. Identificar nuevas tendencias atractivas.
2. Presentar una visión compartida.	<ul style="list-style-type: none"> Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y brillante. Incluir a otros en la búsqueda y avanzar hacia la visión. Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no solo económicos. Inspira a los seguidores.

(continúa)