

**Ficha técnica:**

**Liderazgo Transformacional y Liderazgo de Servicio**

**Autor(es):** Eliana Polifrone

**Contenidos**

1. Liderazgo Transformacional
2. Liderazgo de servicio

## Liderazgo Transformacional y Liderazgo de Servicio

### 1. Liderazgo transformacional.

En la década de los 80, surgieron nuevas herramientas que pretendían mejorar el rendimiento de las organizaciones a partir de las habilidades y actitudes de las personas que las dirigían. En este contexto, surgió un cambio de enfoque en las teorías de liderazgo. Entre ellos, el planteado en 1978 por los teóricos James MacGregor Burns y Bernard M. Bass, quienes aspiraban a transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías. Su teoría se denominó transformacional.

En el año 1985, Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que inició la construcción del modelo de liderazgo transformacional. Dicho modelo surge a partir de lo planteado por Burns en 1978, acerca de dos tipos de liderazgos opuestos: el transaccional y el transformacional. Burns comprende al liderazgo transaccional como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo. Por su parte, Bass estipula que existe una relación de costo-beneficio. En contraposición, el liderazgo transformacional se focaliza en promover el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

El liderazgo transformacional está fundado en los valores, creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Para Daft (2006) el liderazgo transformacional sirve para cambiar el *statu quo*, dado que articula, para los seguidores, los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Por otro lado, los líderes transformacionales pueden provenir de distintos niveles de la organización. Por lo tanto, en una empresa puede haber muchos líderes de este tipo. El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes. Los seguidores poseen mayor libertad para controlar su conducta. El líder transformacional agrupa a la gente entorno a una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con relativa libertad para alcanzar las metas de la organización. El líder transformacional despierta la conciencia de sus seguidores respecto a diversos problemas y asuntos, y ayuda a las personas a ver las cosas bajo distintas ópticas para así poder conseguir cambios en la producción o servicios.

Podemos mencionar cuatro campos que distinguen al liderazgo transformacional del transaccional (Daft, 2006):

1. *El liderazgo transformacional hace que las preocupaciones de los seguidores suban del nivel más bajo de las necesidades, es decir, las físicas (como seguridad y abrigo), al nivel más alto, a saber, las necesidades psicológicas (como autoestima y autorrealización).* Es importante satisfacer las necesidades del nivel más bajo con salarios adecuados, con seguridad en las condiciones de trabajo, etc. Sin embargo, el líder transformacional también presta atención a la necesidad de crecimiento y desarrollo que tiene cada individuo. Por tanto, el líder pone el ejemplo y asigna tareas no solo para satisfacer las necesidades inmediatas de los seguidores, sino también para elevar sus necesidades y capacidades a un nivel más alto y para vincularlas con la misión de la organización. Los líderes transformacionales cambian a los seguidores de modo que estos tengan las facultades necesarias para lograr los cambios en la organización.
2. *El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo.* Los líderes transformacionales motivan a la gente para que haga más de lo que originalmente se esperaba de ellos. Hacen que los seguidores adquieran conciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio y, al mismo tiempo, les permiten ir más allá de sus intereses personales inmediatos en busca de la misión de la organización. Los seguidores admiran a estos líderes, desean identificarse con ellos, depositando cuotas importantes de confianza. No obstante, el liderazgo transformacional no solo motiva a las personas para que sigan al líder en lo personal, sino también para que crean en la necesidad de un cambio y para que estén dispuestas a hacer esfuerzos personales para alcanzar el fin superior.
3. *El liderazgo transformacional inspira la visión de un futuro deseable y la comunica de modo que valga la pena hacer el esfuerzo, a pesar del dolor que produce ese cambio.* El rol más importante del líder transformacional tal vez sea el de encontrar una visión para que la organización sea considerablemente mejor que la anterior y enrolar a otros para que compartan el sueño. La visión es lo que lanza a las personas a actuar y sienta las bases de los demás aspectos del liderazgo transformacional que se acaban de exponer. El cambio solo se puede dar cuando las personas encuentran un sentido en el fin que persiguen y tienen un panorama deseable del curso que está siguiendo la organización. Si no existe una visión, es imposible que haya transformación.

### Proceso de transformación

A menudo, para que se puedan alcanzar resultados profundos y positivos, es necesario un cambio fundamental en las acciones, pensamientos y ética del trabajo de los seguidores. Se presenta un proceso de cuatro etapas para promover un cambio, tal como lo haría un líder transformacional.

Etapas	Actividades sugeridas
1. Presentar una argumentación convincente a favor del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la sensibilidad a los cambios y amenazas del entorno.</li> <li>- Iniciar el cambio y cuestionar el <i>statu quo</i>.</li> <li>- Buscar oportunidades y asumir riesgos.</li> </ul>
2. Inspirar una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alentar a todos a pensar en un nuevo y más brillante futuro.</li> <li>- Implicar a otros en la visión y hacer que avancen hacia ella.</li> <li>- Expresar la nueva visión en términos ideológicos, no solo económicos.</li> </ul>
3. Encabezar la transición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infundir una sensación de urgencia por el cambio en los administradores.</li> <li>- Delegar autoridad, brindar apoyo, alentar la colaboración, y fortalecer a los seguidores.</li> <li>- Ayudar a los seguidores a entender la necesidad del cambio.</li> <li>- Aumentar la confianza personal y el optimismo de los seguidores.</li> <li>- Evitar la tentación de un cambio súbito.</li> <li>- Reconocer y enfrentar abiertamente el componente emocional de la resistencia al cambio.</li> </ul>
4. Implantar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infundir y fortalecer una actitud de grandeza en los seguidores, por ejemplo, reconocer y celebrar los logros.</li> <li>- Ayudar a los seguidores a que consideren la nueva visión como una fuente de realización personal.</li> <li>- Ayudar a los seguidores a que vean más allá de sus intereses personales.</li> <li>- Cambiar los sistemas de recompensa y procedimientos de evaluación.</li> <li>- Instrumentar las intervenciones de integración de equipos y cambios a nivel personal.</li> <li>- Nombrar un grupo de tarea especial para que supervise el avance.</li> <li>- Alentar a los administradores y jefes superiores para que sirvan de modelos en el camino</li> </ul>

**Figura 1.** Etapas para el cambio

Fuente: DAFT, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. 3ª ed. México: Cengage Learning, 2006.

## 2. Liderazgo de servicio.

El liderazgo de servicio se relaciona con el liderazgo transformacional en tanto se enfocan en delegar autoridad en los seguidores para que ejerzan el liderazgo con el fin de alcanzar las metas de la organización. La teoría de liderazgo tradicional destaca la estructura entre líder y seguidor, en la cual este acepta la responsabilidad de parte del líder y es responsable ante él. Sin embargo, desde la óptica no tradicional del liderazgo se percibe al líder como un servidor de la gente y la organización. En el liderazgo de servicio se trata menos de dirigir o controlar, y más de concentrarse en ayudar a los seguidores a realizar su labor, y no en hacer que estos ayuden a los jefes a hacer la propia (Lussier y Achua, 2008).

En este sentido, las palabras *servicio* y *liderazgo* son generalmente consideradas como opuestas. Al unir deliberadamente esas palabras de manera significativa en 1970, Robert K. Greenleaf, un ejecutivo retirado de AT&T, dio a luz al término paradójico *liderazgo de servicio*. Al hacerlo, lanzó una revolución silenciosa en la forma en que vemos y practicamos el liderazgo. En las décadas transcurridas desde entonces, muchos de los gerentes y líderes de pensamiento más eficaces de hoy en día escriben y hablan sobre el liderazgo de servicio, como una de las formas más eficaces de liderazgo (Blanchard y Broadwell, 2018).

Por lo tanto, este tipo de liderazgo representa un cambio en el paradigma del liderazgo hacia los seguidores. Esta modificación consiste en que el liderazgo tiene menos que ver con dirigir a otros y más con servirlos. El líder de servicio pone a los demás antes que a sí mismo.

### ¿Qué es el liderazgo de servicio?

Para Greenleaf (1970), el líder servidor es el *servidor primero*. Este liderazgo surge a partir de un sentimiento natural e intrínseco de que uno quiere servir. La elección consciente, según el autor, hace que uno aspire a liderar.

La mejor prueba, según Greenleaf se puede dar a partir de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿crecen los *servidos* como personas? ¿Se vuelven más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, y, es más probable que quieran convertirse en servidores? Y, ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados en la sociedad? ¿Se beneficiarán o, al menos, no se les privará más?

En otras palabras, el liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que va más allá del interés propio para poder contribuir con la satisfacción de las necesidades de las personas, ayudándolos a crecer en el ámbito de lo personal. El líder se pone en el mismo nivel que los seguidores y desde allí busca servirlos para conseguir los objetivos organizacionales. Esta cualidad es similar a las que poseen los líderes como Gandhi, la madre Teresa de Calcuta, Martin Luther King Jr. y Nelson Mandela (Lussier y Achua, 2008).

Los líderes de servicio actúan y piensan desde la creencia de que todas las personas tienen un deber moral. Observan al liderazgo como una oportunidad para servir a los niveles más básicos y no como un medio para dirigir y controlar desde la cima. Una persona como la Madre Teresa inspiró a cientos de seguidoras a que se sumarán a su orden y emularán su ejemplo gracias a su naturaleza humilde y sencilla, sus fuertes valores morales y su apostolado dedicado a los pobres y afligidos. Para Lussier y Achua, el esquema de liderazgo de servicio se puede resumir en las siguientes directrices:

- *Ayudar a los demás a descubrir su espíritu.* El líder de servicio acompaña a los seguidores a que descubran la fuerza de su espíritu y también a que desplieguen su máximo potencial para distinguirse con sus talentos. Esto conlleva a que estos líderes practiquen la empatía para comprender en qué circunstancias se encuentran los demás. Los líderes de servicio no temen mostrar su vulnerabilidad.
- *Ganarse y mantener la confianza en los demás.* Los líderes de servicio obtienen la confianza de sus seguidores siendo íntegros, coherentes con lo que dicen, piensan, sienten y hacen, practicando la sinceridad en todo momento. No tienen agendas ocultas y están dispuestos a brindar recompensas, reconocimientos y poder en la toma de decisiones.
- *Servir a otros por encima del interés personal.* El sello distintivo del liderazgo de servicio es el deseo de ayudar a los demás y no de conseguir poder y control sobre ellos. Hacer lo correcto para los demás está antes que proteger la propia posición. Los líderes de servicio toman decisiones para fomentar el bien del grupo, en lugar de promover sus propios intereses.
- *Ser buenos escuchas.* Los líderes de servicio se caracterizan por no imponer sus propias ideas al grupo, por el contrario, escuchan con atención los problemas que enfrentan los demás y luego logran que el grupo se comprometa y participe en la búsqueda del mejor curso de acción.
- *Practicar la conciencia.* Se refiere a la capacidad de estar atentos, y de ser autoconscientes. La conciencia ayuda a comprender los problemas relacionados con la ética, el poder y los valores. Se presta para poder ver la mayoría de las situaciones desde una posición más integrada y holística. Como observa Greenleaf, la conciencia no es un dador de consuelo, sino un perturbador y un despertador. Los líderes capaces suelen estar muy despiertos y razonablemente perturbados. No son buscadores de consuelo, tienen su propia serenidad interior.

Sobre este último punto, los líderes serviciales dedican parte de su tiempo a hacerse preguntas sobre su gente. Por ejemplo, se preguntan:

*¿Dónde está mi gente hoy, dentro de sus corazones, mentes y almas?*  
*¿Cómo se siente estar bajo mi liderazgo?*  
*¿Qué se siente estar en mi equipo o en mi departamento u organización?*

Los líderes serviciales se hacen estas preguntas porque la investigación apunta a una conclusión: el sentimiento de conexión con sus líderes y sus compañeros va a afectar drásticamente si tienen éxito o fracasan. Por ello, el líder de servicio se plantea otra pregunta: si necesito encontrar los corazones de mi gente, ¿dónde miro, dónde podrían estar sus corazones, mentes y almas en un momento dado? (Blanchard y Broadwell, 2018).

Un líder de servicio es alguien a quien le importa saber dónde se encuentra su gente en cualquier momento. No permiten que sus equipos se desvíen hacia la desconexión, sean devastados por las críticas negativas, ni se escondan detrás de la adulación y las conversaciones felices. Buscan crear entornos reales, de apoyo, pero altamente responsables y desafiantes en los que las personas sientan que sus corazones, mentes y almas están comprometidos todos los días.

### **Bibliografía utilizada**

1. BLANCHARD, Ken y BROADWELL, Renee. *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*. Berret-Koehler Publishers, Inc., 2018. IDPF e-book ISBN 978-1-5230-9398-4
2. DAFT, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. 3ª ed. México: Cengage Learning, 2006. ISBN: 13:978-970-686-545-4.
3. GREENLEAF, Robert, K. *The servant as a leader*. Robert K. Greenleaf Center of Servant Leadership, Atlanta, 1970. (fecha de consulta: 5 de enero de 2019). Disponible en: <https://www.greenleaf.org/>
4. LUSSIER, Robert, N. y ACHUA, Christopher, F. *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. 2da Ed. México: Cengage Learning, 2008. ISBN: 13:978-970-686-463-5.
5. MENDOZA TORRES, Martha R. Y ORTIZ RIAGA, Carolina. *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión en línea 2006, XIV (junio) (fecha de consulta: 12 de diciembre de 2018). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>