

LIDERAZGO

Conceptos básicos y nuevos modelos

Ficha de la cátedra de Administración Gerencial,
elaborada por el **Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky**.
con la colaboración de la Ing^a. Natalia Nocetti.

❖ GENERALIDADES

Según la definición de Young, "el liderazgo representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo o en conocimientos pertinentes en una situación dada". Por tanto el **liderazgo** se relaciona específicamente con una determinada situación y no es lo mismo que **jefatura**, pues ésta es poder formal mientras que el liderazgo es "informal" (en el sentido de que no está oficialmente establecido como aquélla), y restringido a un tiempo y lugar. Lo que no impide que a veces el liderazgo pueda coincidir con la autoridad formal.

¿Cómo se genera el liderazgo? Harris lo explica así: una situación dada crea un imperativo en el grupo; un individuo puede hacer conscientes a los demás de ese imperativo y así aquéllos servirán voluntariamente al imperativo. En la medida que dicho individuo sea capaz de liberar capacidades colectivas y aptitudes emocionales dirigidas a ese fin, se convertirá en líder. Luego, el liderazgo es **una función colectiva** y no reside fundamentalmente en el individuo –por dominante o eficaz que sea- sino en la situación real (lo que no excluye que aquél deba poseer ciertas cualidades, como por ejemplo determinado grado de inteligencia). Ni el líder más poderoso puede extraer del grupo aquello que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Más aún: el hecho de que el líder sea "elegido" por el grupo –aunque fuera tácitamente- no asegura que sea el más indicado para dirigirlo, sólo significa que representa en la conciencia de los demás los sentimientos y aspiraciones del grupo.

Es recomendable que en las empresas se promuevan para encabezar los departamentos a quienes demuestren realmente su eficiencia funcional y su aceptación por el grupo y no, como sucede a veces, a los que consiguen "ponerse al frente" como resultado de su afán por trepar dentro de ambientes crudamente competitivos. Bajo la apariencia de firmeza y energía, esto suele ser indicio de inseguridad emotiva e, incluso, de ineptitud.

❖ TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO

Una clasificación elemental de los estilos de liderazgo distingue entre **líderes autócratas**, que concentran el poder y la responsabilidad, impidiendo de hecho el desarrollo de los demás, y **líderes demócratas**, quienes dan participación, orientan, delegan y tienden a obtener soluciones colectivas. Pero está dicho que es una división muy elemental y esquemática, pues en la realidad encontramos numerosas variantes, combinación de ambos caracteres básicos, por ejemplo los **líderes paternalistas** que bajo su apariencia "democrática" y benevolente terminan decidiendo siempre todo por sí mismos. Los distintos estilos de liderazgo se reflejan, por supuesto, en los sistemas de supervisión, que son, en gran medida, expresiones de diferentes grados de liderazgo.

Lo mismo que la Motivación, éste es otro tema del comportamiento organizacional que se ha investigado a fondo. Y casi toda la investigación se ha dirigido a responder la pregunta, "¿Qué es un líder efectivo?". Ha habido una evidente evolución en el abordaje del proceso del liderazgo, a través de diversas teorías propuestas para comprenderlo y explicarlo. Examinaremos con mayor detalle las principales, para alcanzar una comprensión básica del liderazgo.

❖ TEORIAS DE LOS RASGOS

Pregunte en la calle a la persona promedio qué acude a su mente cuando piensa en el liderazgo. Es probable que reciba una lista de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fortaleza, valor, integridad y confianza en sí mismo. Estas respuestas representan en esencia las teorías de los rasgos del liderazgo. La búsqueda de características específicas que distingan a quienes son

líderes de quienes no lo son, aún cuando se haya hecho de manera más seria que nuestra encuesta callejera, dominaron los primeros esfuerzos de investigación del estudio del Liderazgo.

¿Es posible aislar uno o más rasgos en las personas que se reconocen como líderes (por ejemplo, Martin Luther King Jr., Juana de Arco, Ted Turner, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi) que no poseen quienes no son líderes? Tal vez aceptemos que estas personas se ajustan a nuestra definición de un líder, pero son individuos con rasgos completamente diferentes. Si el concepto de los rasgos es válido, debe haber rasgos específicos que *todos* los líderes poseen.

Los esfuerzos de investigación que buscaron aislar estos rasgos dieron como resultado muchos "callejones sin salida". Los investigadores no pudieron identificar una serie de rasgos que *siempre* distinguieran a los *líderes* de los seguidores y a los *líderes efectivos* de los que no lo son. Tal vez era demasiado optimista creer que una serie de rasgos consistentes y únicos pudieran tener aplicación para todos los líderes efectivos, estuvieran al mando de cualquier tipo de organización (comercial, administrativa del Estado, militar, religiosa, sin fines de lucro, etc.etc.)

Sin embargo, los intentos por identificar los rasgos consistentemente *asociados* con el liderazgo han tenido más éxito. Seis rasgos en los que los líderes parecen distinguirse de los no líderes comprenden empuje, el deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento relativo al puesto. Estos rasgos se describen en la siguiente tabla.

SEIS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A LOS LÍDERES DE QUIENES NO LO SON (según Kirkpatrick y Locke)

1. Empuje. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen un relativamente alto deseo de logro, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición a asumir responsabilidades.
3. Honestidad e integridad. Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus subalternos al ser sinceros o no engañando y al mostrar una alta consistencia entre su palabra y los hechos.
4. Confianza en sí mismos. Los subalternos ven a sus líderes como carentes de dudas. Los líderes, por tanto, deben mostrar confianza en sí mismos con el fin de convencer a sus subalternos de lo correcto de las metas y decisiones.
5. Inteligencia. Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, resumir e interpretar grandes cantidades de información; y ser capaces de generar iniciativas, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. Conocimiento relativo al trabajo. Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y cuestiones técnicas. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las implicaciones de esas decisiones.

Sin embargo, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo. Las explicaciones basadas exclusivamente en los rasgos dejan de lado las Interacciones del líder con sus subordinados así como los factores situacionales. Poseer las características adecuadas sólo facilita que un individuo sea un líder efectivo. Él o ella tienen que tomar las acciones debidas, y lo que es correcto en una situación, no necesariamente lo es para otra situación diferente. Así que aunque hubo un resurgimiento del interés en los rasgos a fines del Siglo XX, un movimiento importante que se apartan de las teorías de los rasgos se inició desde antes, en la década de los '40. La investigación del liderazgo desde fines de la década de los cuarenta hasta mediados de la de los '60, se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que demostraban los líderes.

❖ TEORIAS CONDUCTUALES

La imposibilidad de encontrar oro en la mina de los rasgos llevó a los investigadores a buscar los comportamientos que exhiben líderes específicos. Los investigadores se preguntaban si hay algo único en lo que los líderes efectivos hacen, en otras palabras, en su comportamiento.

Se esperaba que las teorías del comportamiento no sólo proporcionaran respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado una base para seleccionar a las personas "correctas" para asumir el liderazgo formal en las organizaciones. En contraste, si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivos del comportamiento de liderazgo, podríamos entrenar a las personas para ser líderes. Algunos estudios se centraron en los estilos del comportamiento. Analizaremos brevemente uno de los primeros y más populares, el realizado en la Universidad de Iowa (E.E.U.U.), por Kurt Lewin y sus colegas.

• El continuo autocrático-democrático

En este estudio, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo: *autocrático*, *democrático* y *laissez-faire*. El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados. Finalmente, el líder de estilo *laissez-faire* generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Los comportamientos que un líder *laissez-faire* podría exhibir comprenden el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas. Lewin y sus colegas se preguntaron cuál de estos tres estilos de liderazgo era el más efectivo.

Con el fin de contestar a esta pregunta, los investigadores entrenaron a diversos adultos que dirigían grupos de jóvenes de clubes infantiles en cada uno de los estilos. Rápidamente descubrieron que el estilo de *laissez-faire* era inefectivo en todos los criterios de desempeño al compararlo con el estilo democrático y el autocrático. Sin embargo, la cantidad de trabajo realizado fue el mismo en grupos con líderes autocráticos y democráticos. Pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo fueron más altos en los grupos democráticos. Los resultados parecen indicar que el estilo de liderazgo democrático puede contribuir a la cantidad y calidad del trabajo. ¿Se encontró la respuesta a la pregunta del comportamiento de liderazgo más efectivo? Lamentablemente no era tan simple.

Estudios posteriores de los estilos autocrático y democrático del liderazgo mostraron resultados variados. Por ejemplo, el estilo de liderazgo democrático en ocasiones produjo niveles de desempeño más altos que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones produjo un desempeño de grupo inferior o apenas igual al del líder autocrático. No obstante, se encontraron resultados más consistentes cuando se empleó una medida de satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo normalmente fueron mayores bajo un liderazgo democrático que bajo un autocrático. ¿Significa esto que los gerentes siempre deben exhibir un estilo del liderazgo democrático? ¿y qué ocurrirá con los gerentes que no están acostumbrados a permitir que sus subordinados tomen las decisiones?

Este dilema lo estudiaron, básicamente en lo que respecta a la toma de decisiones, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron un continuo de comportamientos de líder (véase la Figura 1 de la planilla anexa). Como usted puede observar en el continuo, es posible un rango de comportamientos del liderazgo que van desde centrado en el jefe (autocrático) a la izquierda del modelo, hasta el centrado en los subordinados (democrático) a la derecha del modelo. Para decidir qué comportamiento del continuo emplear, estos investigadores propusieron a los gerentes que observaran sus fuerzas internas (como la comodidad con la alternativa elegida), las fuerzas internas del subordinado (como la disposición a asumir responsabilidades) y las fuerzas internas de la situación (como presiones de tiempo). Sugieren, sin embargo, que los gerentes deben dirigirse a la larga hacia estilos más centrados en los subordinados, debido a la influencia positiva que tal comportamiento puede tener sobre la creciente motivación de los empleados, calidad de las decisiones, trabajo en equipo, clima y el desarrollo de los empleados.

La naturaleza dual del comportamiento de un líder (esto es, haciendo énfasis en el trabajo a realizar y en las personas dentro del grupo) es también una característica clave de las otras dos teorías del comportamiento que queremos examinar.

- **Otros estudios**

También en la Universidad Estatal de Ohio y en la de Michigan (ambas de EEUU), se efectuaron estudios con orientación conductual. La primera buscó identificar dimensiones independientes del comportamiento y, entre muchas existentes, definió como las principales a la *estructura* (grado en el cual el líder estructura su papel y el de sus subordinados) y la *consideración* (grado de confianza mutua y de respeto por las ideas y sentimientos de éstos). Relacionando esas dimensiones sugirieron los estilos de liderazgo más convenientes. En el estudio de Michigan se eligieron otras dimensiones del comportamiento del líder, según ponga éste el énfasis en la *orientación a los empleados*, o en la *orientación a la producción*. Esta visión del problema es similar al famoso “*Grid* (grilla) *gerencial*” creado por R.R. Blake y J.S. Mouton, en el que estos investigadores definieron dos variables determinantes: la *preocupación por los empleados* y la *preocupación por la producción*, de cuyo cruce resultan cinco estilos básicos y numerosos estilos intermedios¹.

❖ TEORIAS CONTINGENTES

Era evidente que ni los rasgos personales del líder ni sus comportamientos permitían predecir su éxito. De manera que nuevos estudios se guiaron por la Teoría de la Contingencia², intentando relacionar el estilo de liderazgo con variables “independientes” de la situación de trabajo, con lo que la efectividad del líder dependería de proceder adecuadamente a las condiciones reinantes. Se desarrollaron así varios enfoques, de los que explicaremos algunos que han obtenido mayor reconocimiento y parecen ser más exitosos: la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la llamada “teoría de la ruta-meta”.

- **La teoría situacional**

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez³ y disposición de los subalternos. Aunque la teoría no se ha sometido a evaluaciones extensas para probar su validez, la incluimos aquí por su amplia aceptación.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada, en algunos casos, por las teorías del liderazgo, y en otros casos subestimada. El término disposición es la capacidad y propensión de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional se expresa en dos dimensiones del comportamiento del líder: hacia el eficaz cumplimiento de las tareas, capacitando y entrenando; y hacia la intensidad del apoyo que brinde al subordinado a través de sus relaciones interpersonales, estimulando y motivando. Hay varios autores que han plasmado esta concepción en clasificaciones, tablas y gráficos, relativos tanto de la madurez de los subordinados como a la de los comportamientos adecuados del líder. Los de Hersey y Blanchard se explican en la obra de Robbins y Coulter que citamos en la bibliografía de esta ficha; otro tanto ocurre con la visión de Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, muy similar a la primero nombrada, que exponen en su obra, que también se cita al pie. Otra manera de combinar las dos dimensiones básicas ha expuesto en su cátedra el Dr. Francisco Suárez (Profesor y Director del Depto. Sociología de la Organización en la F.C.Económicas de la UBA), cuya expresión gráfica se muestra en la Figura 2 del anexo ya citado.

► Opinión del autor sobre las Teorías Situacionales precedentes.

¹ El “Grid” de Blake y Mouton se abordará en profundidad en la asignatura electiva “Gestión del Cambio Organizacional”).

² Esta teoría ha sido estudiada en una ficha precedente de esta misma materia.

³ Objetamos el uso, en esta frase, del término “madurez” que, en nuestra opinión, debería aplicarse a la conjunción de la *capacidad* para desempeñar las tareas específicas del puesto y la *disposición* de los subordinados para cumplirlas.

Coincidimos en general con los autores citados a partir de nuestra adhesión al “enfoque de contingencias”: “No existe una única manera de mejor organizar...”. La variable contingente independiente, en la Teoría Situacional del liderazgo, es el grado de desarrollo (madurez) del subordinado; y la variable dependiente, el comportamiento del superior. Nuestras discrepancias pasan por otros aspectos que se explicarán aquí brevemente.

La primera se refiere al uso del vocablo “madurez” como sinónimo de “capacidad” o “idoneidad técnica”, lo cual ya se ha explicado en la nota al pie del punto anterior.

Otra, más de fondo, es la concepción, evidente en los tres autores citados y plasmada en sus respectivos gráficos, de que el subordinado se iría desarrollando a través de etapas en las que se modifican sucesivamente, en un continuo, *ambas variables*: capacidad y disposición. Ello implica suponer, por ejemplo, que un subordinado que arranca en su puesto con mucha motivación y poco conocimiento pasaría, en la etapa siguiente, a aumentar su capacidad... y perder –o amenguar– su disposición. Más allá de que toda generalización es por lo menos riesgosa, sino inaplicable, nuestra experiencia nos ha demostrado que, por lo común, el empleado de cualquier nivel que tiene buena disposición para el trabajo no la pierde concomitantemente a su capacitación técnica, sino en todo caso por otros factores desmotivantes. Recíprocamente puede decirse lo mismo de quien comenzase con poca disposición y mucha capacidad: es rarísimo que al aumentar aquélla disminuya su idoneidad técnica.

Para concluir, nos parece que la forma que adopta la curva con que se grafica ese “proceso de desarrollo” puede llevar a confusiones, a menos que ella forme parte de la concepción que estamos cuestionando. En efecto, al tomar la forma de la “campana de Gauss” representativa de la Distribución Normal, podría sugerir que la mayoría del personal está en un nivel mediano de desarrollo, mientras una minoría está en el extremo de baja madurez y otra minoría en el de alto desarrollo. Pero si ésa fuese la intención del gráfico, no podría el nivel más bajo (que no tiene ni capacidad ni interés) hallarse en el cuadrante superior derecho, correspondiente a una fase ascendente de la curva.

En base a estos puntos de vista es que hemos diseñado un gráfico de nuestra autoría (ver Figura 3) en el que se muestran dos caminos diferenciados de desarrollo a partir del nivel mínimo: uno que se inicia con un incremento del interés que luego se refleja en la capacitación, y el otro que arranca con suficientes conocimientos y paulatinamente va aumentando su disposición. También se expone allí que quien ocupa un puesto puede llegar a él motivado, y necesita capacitarse; o llegar con la capacidad requerida y necesitar apoyo del superior para estar más dispuesto para las exigencias del puesto. Finalmente, no se descarta que el subordinado se inicie con la capacidad necesaria y alta disposición. Este último caso debería ser tenido en cuenta con mayor frecuencia por parte de los jefes, evaluando correctamente a quienes esperan adaptarse rápidamente y ser objeto de una adecuada delegación.

- **Teoría de la ruta-meta**

En la actualidad, una de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta. Se trata de un modelo de contingencia del liderazgo que utiliza, entre otros elementos, teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que el rol del líder es apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporcionar la dirección necesaria y/o el apoyo para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. (lo que en el tema “Cultura de la Organización” hemos denominado implicación o involucración). El término “ruta- meta” se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Según la teoría de la ruta-meta, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que: (1) hace que la satisfacción-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y (2) proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Para poner a prueba estas afirmaciones, se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

- *Líder director*. Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.

- *Líder apoyador*: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados.
- *Líder participativo*: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- *Líder orientado a logros*: Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

En cuanto al comportamiento de un líder, la teoría de la ruta-meta supone que los líderes son flexibles, lo que implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo, dependiendo de la situación.

❖ ENFOQUES EMERGENTES SOBRE LIDERAZGO

• Teoría del liderazgo carismático

Esta teoría afirma que los subordinados atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudiosos de esta teoría han tratado de identificar qué comportamientos diferencian a los líderes carismáticos sobre sus contrapartes no carismáticas.

Uno de ellos, Robert House (quien también desarrolló la de la “ruta-meta”) ha identificado tres características:

- a) confianza elevada extrema;
- b) carácter dominante; y
- c) fuerte convicción en sus creencias.

¿Qué se pudo descubrir acerca del efecto del liderazgo carismático sobre sus subalternos? Un grupo creciente de investigaciones muestra correlaciones impresionantes entre dicho liderazgo y un alto desempeño y satisfacción entre los subalternos. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para efectuar un esfuerzo adicional en el trabajo y, porque tienen agrado por sus líderes, expresan una mayor satisfacción. No obstante, este tipo de liderazgo no siempre da tal resultado; tal vez sea más apropiado cuando la tarea de los subalternos tiene un alto componente de adhesión ideológica. (P.ej.: en las organizaciones que A. Etzioni tipifica como “normativas”) Esto puede explicar por qué los líderes carismáticos surgen más probablemente en política, religión o en empresas que enfrentan una crisis que amenaza su existencia. Desaparecida ésta, el líder carismático puede convertirse en una carga para la organización, porque la exagerada o abrumadora confianza en sí mismo del líder les impide escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados y empiezan a tener una creencia injustificada y empedernida en su visión “correcta” de los problemas.

• Liderazgo transaccional y transformacional

La rama final de investigación que queremos abordar, es el interés reciente que ha despertado diferenciar a los líderes *transformacionales* de los *transaccionales*. Como se verá, ya que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición entre este tema y nuestra revisión anterior sobre el liderazgo carismático.

La mayor parte de las teorías de liderazgo presentadas hasta aquí se refieren a los líderes transaccionales. Estos líderes guían o motivan a sus subalternos en dirección a las metas establecidas al esclarecer los requerimientos de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. Estos son los líderes transformacionales y comprenden a Leslie Wexner de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, Herb Kelleher de Southwest Airlines y Bill Gates de Microsoft. Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual; cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas de grupo.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo. El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño del subordinado que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional exclusivamente. Más aún,

el liderazgo transformacional es más que el carisma.. "El líder puramente carismático puede querer que sus subalternos adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá; el líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista los establecidos, sino eventualmente los establecidos por el líder".

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora. Por ejemplo, diversos estudios realizados entre oficiales militares estadounidenses, canadienses y alemanes encontró, a todo nivel, que los líderes transformacionales son evaluados como más efectivos que sus contrapartes transaccionales. Los gerentes de Federal Express por sus subalternos que exhibían más liderazgo transformacional fueron evaluados por sus superiores inmediatos como personas de alto desempeño y más "promovibles". En suma, la evidencia general indica que el liderazgo transformacional comparado con el transaccional está más estrechamente correlacionado con índices de rotación más bajos, mayor productividad y más alta satisfacción de los empleados.



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA PARA ESTA FICHA

Blanchard K., Zigarmi P. y Zigarmi D.: El líder ejecutivo al minuto. (Editorial Grijalbo)

Robbins, Stephen y Coulter, Mary: Administración (Prentice Hall editores)

Notas de clases de la **Dra. Nora Moreau**, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA..