

225



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Psicología

0193201

**DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

TESINA

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

presenta:

EUGENIA CRISTINA RUIZ JARAMILLO



DIRECTOR: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

México, D. F.

Junio 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADEZCO A DIOS POR TODO LO QUE SOY

A MI FAMILIA:

Por su apoyo, amor y comprensión.

A JOSÉ LUIS VILLAGOMEZ GARCÍA:

Por su certera guía y paciencia

para lograr esta meta.

A TODOS MIS MAESTROS DE SUA:

Para quienes guardo sincero agradecimiento y cariño.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
I. LOS ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO	1
II. DEFINICIONES Y CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO	4
III. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
HASTA LA ACTUALIDAD	14
IV. LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
SUS LIMITES Y LOS NIVELES DE ANÁLISIS.	24
V. CONCLUSIONES	39
VI. BIBLIOGRAFÍA	54

INTRODUCCIÓN

En la sociedad, en los países y en las organizaciones es difícil que no haya existido un Líder, su permanencia puede o no haber sido larga, sin embargo, la importancia del Liderazgo para la dirección y guía en los asuntos humanos ha tenido aceptación desde que surgen los antecedentes históricos escritos, que nos han proporcionado los detalles de quienes se desarrollaron como guías en los diferentes objetivos de los individuos en la vida.

Desde el punto de vista psicosociológico, el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. Es evidente, que cuanto más influencia y poder tiene un líder, mayores posibilidades de éxito tienen sus intentos. Pero hay que distinguir dos tipos de liderazgo; aquél que utiliza el poder, a través de premios y castigos, y aquél que los trabajadores aceptan debido a su deseo y convencimiento de ganar algo. El líder, en el primer caso, utiliza como arma el poder coercitivo y premiado, derivado de su posición en la cúpula de la organización, mientras que en el segundo utiliza el poder carismático, fruto de su personalidad y capacidades humanas de relación y motivación del personal.

Por lo tanto, ha sido de gran importancia el estudio del Liderazgo en todos los aspectos en los cuales se ha desarrollado, de tal forma que tengamos de manera clara y variada la posibilidad de conocer todos los antecedentes que de estos estudios existen, así como, su evolución, enfoques, caracterización y algunas de las definiciones que nos proporcionan los investigadores del Liderazgo.

Así mismo, y de manera espontánea se toman decisiones, se realizan tareas, se logran objetivos, se modifican y cambian políticas gubernamentales, sociales, sindicales y laborales, situación que ha venido desarrollándose a través de los años y se han manifestado estos cambios de manera continua hasta la actualidad, como respuestas a las fuertes y veloces inserciones de la modernidad y la globalización. Por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de buscar nuevas formas de llevar el Liderazgo, uno de ellos es el Liderazgo Transformacional, por lo que el objetivo de ésta Tesina es describirlo y caracterizarlo. El presente trabajo se estructura de 4 capítulos en el primer capítulo se incluyen los antecedentes, en el segundo, las definiciones y caracterización del liderazgo, continuando con la descripción del Liderazgo Transformacional actual en donde también se presenta un Modelo propuesto por autores incluidos en ésta descripción incluida en el tercer capítulo; el cuarto capítulo contiene la presentación de la Teoría fundamental sus límites y los niveles de análisis. En las conclusiones se incluye un test de Autoanálisis para explorar las características individuales para evaluar a los posibles líderes transformacionales.

I. LOS ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

Es a principios del siglo XX, que aparecen los capataces quienes desempeñaban las funciones de supervisión, contratación, despido de trabajadores, regulación del trabajo y la fijación de los sueldos; todo esto realizaban aun cuando no estaban capacitados y no se habían elegido de una manera adecuada por la dirección para la realización de todas estas actividades, lo que originaba que en éste desempeño como supervisores cometieran abusos, debido a la carencia de límites de su autoridad y la falta de apoyo y protección para los trabajadores por los sindicatos surgen algunos de los antecedentes del Liderazgo. Por lo que, de acuerdo a la forma en la cual se ejercía el "liderazgo", a la mayoría de los capataces se les consideraban dictadores, además que carecían de los conocimientos teóricos-prácticos característicos del jefe moderno en la actualidad. (Shultz, 1989).

El ingeniero Frederick W. Taylor (1898), propone que la administración científica sirva de base del proceso productivo tanto en su conservación, como en su incremento; surgiendo el estudio de tiempos y movimientos elemento de la administración científica, el cual se enfocaba a la estandarización del proceso de producción pretendiendo lograr el objetivo de mejorar día a día el ritmo de la máquina y el trabajador; es decir, optimizar la producción. Pretendía determinar en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea.

Es así que la administración científica consideraba al trabajador como una extensión de la máquina, y las relaciones del trabajador con la empresa resultaban completamente impersonales. Se ignoraban las necesidades, creencias, valores, temores y muchas ocasiones hasta la seguridad del trabajador, lo más importante para la empresa era incrementar la producción y el rendimiento a través del sometimiento del personal a las necesidades del equipo (Schultz, 1989).

Opuesta a la administración científica de Taylor, surgen la aplicación de las relaciones humanas en la administración, logrando con esto el reconocimiento del empleado como ser humano, con todas sus características y no como una máquina o extensión de esta y es entonces que las empresas empiezan a tomar en cuenta y preocuparse por las necesidades personales y sociales de sus trabajadores y visualizar las relaciones interpersonales que se originan entre ellos.

En consecuencia se van modificando las tareas de los jefes en el ejercicio de conservar y elevar la producción, hacia la facilitación de todos los medios para que los trabajadores logren sus metas, favoreciendo su desarrollo y crecimiento laboral, mejorando la calidad tanto de la vida laboral, como de la vida y desarrollo personal.

A partir de esto se inicia el incremento de la importancia del Liderazgo dentro de la organización, por lo tanto son más frecuentes las investigaciones acerca del Liderazgo centrandose la atención en la identificación de las características de la personalidad del

líder, y la forma en la cual va logrando su ascenso a los puestos directivos. Estos estudios son mas evidentes tiempo después de las guerras mundiales.

Así al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia y la primeras investigaciones trataron de identificar las características de los líderes y de los no líderes, o las propias de los líderes de éxito y la que no la tenían. Algunos estudios fueron centrados en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad; otros analizaron las características físicas como estatura, constitución y atractivo. Sin embargo no ha sido posible determinar de manera general un conjunto consistente de característica que sean estables en los diferentes grupos y tareas.

II. DEFINICIONES Y CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO

Para lograr un entendimiento del tema que tratamos es necesario dar algunos de los definiciones que diversos autores de acuerdo a diferentes enfoques teóricos han establecido, sin embargo aún cuando se han interesado en la investigación de este fenómeno social, no existe una teoría única y universal del liderazgo ya que existen diversos factores que son cuestionables en este proceso social (Shein, 1992).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos”. (Tannenbaum, I Wesschler y F. Massarik, 1970).

El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. (Cecil A. Gibb, G. Lindzey, 1954).

Existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal y de liderazgo como función, en el primer caso es una combinación de características personales que hacen de un individuo un líder, en tanto que en el segundo caso es una consecuencia de la distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de la organización:

"El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra". (Alex Bavelas, 1967).

El comportamiento de liderazgo debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, esto es, a satisfacer sus necesidades. Por lo tanto el liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbres del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la escogencia. El liderazgo es "un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas" (Bavelas, 1967).

Esto es, Bavelas nos plantea que el liderazgo es un proceso continuo de elecciones y tomar decisiones que permiten a la empresa mantener su camino hacia la meta.

Hersey y Blanchard, (1977), resumen que "El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación".

Nancy K. Austin , (1986), establece que para explicar la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores han desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo y lo definen según estos puntos de vista.

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Sin el liderazgo, una organización solamente sería una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería solo músicos e instrumentos. Todas las organizaciones requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos recursos al máximo.

El liderazgo transforma el potencial en realidad; esto es apreciable en las grandes empresas, pero también ha sido visible y palpable en pequeñas empresas que con un gran líder han alcanzado niveles internacionales de éxito, por lo que en todos los casos el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal.

En publicaciones actuales podemos encontrar que el Liderazgo es definido como: "el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta". (Yukl, G. y VanFleet, D.D. 1992).

Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. (Hellriegel, Don., Solocum John W. Jr., Woodman Richard W. 1999).

En la naturaleza del liderazgo están implícitos los comportamientos, papeles, suposiciones y habilidades que se combinan para formar diferentes estilos de liderazgo. Se ha puesto gran énfasis recientemente en la identificación de los comportamientos de los líderes habiendo pasado por las características de la personalidad, y de acuerdo a este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales, lo cual resulta importante ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. Aun cuando en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, pueden ser consideradas por separado.

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo, pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven menos importantes en alguna proporción.(ejem.: El Procesador de Datos Analíticos, maneja hábilmente los programas específicos de computación para este fin).

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Ésta es el centro del comportamiento para el liderazgo.(ejem.: La Técnico en Puericultura en

guardería del I.M.S.S., integra al equipo de trabajo para la atención integral del Niño con calidad y calidez).

La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas ,(ejem.: Un Capacitador diseña y programa cursos específicos a necesidades y objetivos); en tanto que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

Así, los líderes como seguidores son casos que se presentan casi sin excepción, ya que los líderes de las organizaciones son también seguidores, generalmente reportan a alguien más. Los líderes deben poder adoptar ambas posiciones de manera adecuada, pudiendo relacionarse hacia arriba y hacia abajo. Requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan el apoyo de los seguidores.(Nancy K. Austin y Harvey Hornstein , 1986).

En suma se puede concluir que las definiciones actuales de Liderazgo no difieren de las definiciones que se han presentado a lo largo del estudio e investigación de este concepto, y son innumerables los estudios que se han realizado al respecto, siguiendo similares líneas de dirección, pasando por los modelos tradicionales de Liderazgo, modelo de los rasgos, modelo conductual y el modelo situacional.

El modelo conductual está centrado en las acciones del líder, dirigiendo su atención hacia dos comportamientos del líder; la estructuración y consideración, así como, la manera en que se afectan el desempeño y la satisfacción laboral del empleado, no toma en cuenta este modelo las situaciones en que operaban los líderes de donde se deriva el enfoque del modelo de contingencias, en el cual se recalca la importancias de las diversas situaciones.

El primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, ya no es tan popular entre los investigadores profesionales.

El modelo de los rasgos resalta las cualidades personales del líder atribuyéndole el éxito a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad, pero este modelo no explica por qué unas personas son exitosas como líderes y otras no. Se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Las relaciones resultantes de las características :impulso, gran energía, extroversión, introversión, etc., se comparan con otras de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso. Existe sustento para la idea de que los líderes efectivos tienen intereses y capacidades , incluso características de personalidad diferentes de las de los líderes menos efectivos.

Sin embargo, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo. (Campbell, Seesa y Taylor 1995).

A pesar de estas dificultades, las pruebas sí sugieren que muchos líderes exitosos (aunque no todos), comparten cuatro rasgos.

- ▶ **Inteligencia.** Los líderes tienden a poseer una inteligencia algo superior que la de los subordinados.
- ▶ **Madurez y amplitud de criterio.** Los líderes se inclinan a ser maduros en el aspecto emocional y mostrar una amplia gama de intereses.
- ▶ **Motivación interna y necesidad de logro.** Los líderes desean lograr cosas; cuando alcanzan una meta, buscan otra. No dependen ante todo de los empleados para su motivación de alcanzar las metas.
- ▶ **Interés centrado en el empleado.** Los líderes trabajan de manera efectiva con empleados en situaciones diversas. Respetan a los demás y comprenden que para lograr las tareas hay que tomar en consideración las necesidades y los valores de los demás.

El modelo situacional de Hersey y Blanchard se basa en la cantidad de conductas de relación y de tareas que el líder apoya en una situación. Así mismo, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor. En este modelo están implicados los siguientes puntos:

El comportamiento de tarea que indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y como llevarlo a cabo. El comportamiento de relación señala el grado en que el líder escucha, apoya, estimula y promueve la participación de los seguidores en el proceso de toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad y disposición de los seguidores para desarrollar la tarea. Conforme aumenta la disposición de las personas, el líder debe cambiar su estilo para incrementar el compromiso, la competencia y el desempeño de los subordinados. De acuerdo a la situación se irán modificando los estilos del líder y la disposición de los seguidores a la situación cambiante y lograr las metas organizacionales.

Stogdill (1990), establece en el resumen de sus teorías e investigaciones del Liderazgo que: el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Definición que tiene cuatro importantes implicaciones.

Como primer término el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, ayudan a definir la posición del líder de acuerdo a su voluntad para aceptar las órdenes de éste, permitiendo que transcurra el proceso de

liderazgo; por lo que si no hubiera a quien mandar o dirigir, las cualidades de liderazgo serían irrelevantes. Implica una aceptación y reconocimiento de quien dirige: el líder.

En segundo término, el liderazgo guarda una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, sin embargo, dan forma a las actividades del grupo de diversas maneras. No obstante, por regla general, el líder tiene y tendrá más poder.

Este poder se origina a partir de cinco bases: poder de recompensa, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto. Entre mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que estén a disposición del líder, será mayor su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, en la vida de las organizaciones, se observa el hecho de que los líderes de igual nivel, con la misma cantidad de poder legítimo, tiene capacidades muy diferentes para aplicar el poder de recompensa, de coacción, de referencia y de experto.

Por lo que el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diversas formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de maneras diferentes. Así, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

Este es una combinación de los tres primeros aspectos, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Burns (1978), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a las propuestas de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

En la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes los investigadores han adoptado dos enfoques: 1) Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes, con los que no lo han hecho, y 2) Comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

Sin embargo, en gran medida no han podido descubrir ningún atributo que distinga, de manera clara y consistente a los líderes de los seguidores. (Robert J. House y Mary L. Baetz, 1979).

Los intentos por comparar las características de los líderes efectivos con las de las inefectivos; la segunda categoría de estudios de los atributos del líder, son menos y más recientes, aunque no se han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes de éxito. Un estudio mostró que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo, estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos. (Edwin E. Ghiselli, 1971).

III. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL HASTA LA ACTUALIDAD

En tanto, ya que se encuentran diversos estudios acerca del liderazgo y los conceptos que se expresan, en las definiciones son coincidentes, únicamente son cambiadas las palabras pero en contexto permanecen similares, es importante expresar a partir de cuales enfoques se va desarrollando el Liderazgo Transformacional, y observamos que a partir de los enfoques conductuales, de los rasgos y situacionales que se combinan dan origen a este Liderazgo. Estos conceptos son muy importantes de tomar en cuenta para el planteamiento del Liderazgo a tratar pues resulta uno de los puntos centrales de esta exposición y las investigaciones así lo determinan.

Así mismo, es necesario iniciar realizando el planteamiento de los orígenes del estudio del Liderazgo Transformacional, ya que fundamentan los enfoques actuales estableciendo los puntos de transición por los que ha avanzado este Liderazgo hasta los últimos resultados y planteamientos actuales.

El liderazgo Transformacional se caracteriza en la actualidad por la habilidad de quien ejerce este liderazgo para llevar a cabo el cambio, la innovación y el espíritu empresarial. Motivan a sus colaboradores a seguirlos personalmente, pero también a creer en la visión de la transformación organizacional, a reconocer la necesidad de revitalización, y establecer el compromiso con la nueva visión ayudando a institucionalizar un proceso organizacional nuevo.

Bass (1985), al estudiar el concepto de Liderazgo Transformador, contrastó dos tipos de conductas de los líderes: la transaccional y la transformadora. Los líderes transaccionales determina lo que debe hacer los empleados para alcanzar los objetivos tanto de la organización y los propios, clasifican estos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario. Los líderes transformadores "nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente", aumentan la apreciación de la importancia y el valor de nuestras tareas "nos hacen ir más allá de nuestros intereses personales para bien del equipo, la organización o una política más general" por lo que se eleva el nivel de necesidades a las de órdenes más altos; la realización.

El concepto del liderazgo transformador data a partir de la explicación de los líderes carismáticos presentada por Max Weber a principios del siglo. Una de las primeras contribuciones importantes al análisis sistemático del tema de la teoría de liderazgo carismático de Robert J. House. (House, 1976).

House en su teoría sugiere que los líderes carismáticos tienen mucho poder de referencia y que parte de este poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene "una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias" House sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior "trascendente" que consigue el compromiso y la energía de los seguidores. Ponen mucho cuidado en crear

una imagen de éxito y competencia, ser ejemplo con su conducta, de los valores que han adoptado. Asimismo, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas.

Un aspecto de la teoría de House importante es el tipo de visión que persiguen los líderes transformadores y sus seguidores. Los líderes transformadores pueden tener gran potencial para revitalizar instituciones decadentes y para ayudar a las personas a encontrar un sentido y emoción en sus vida laborales.

Keith Davis y John W. Newstrom, (2000), exponen que algunos cambios se originan dentro de la organización, pero muchos son provenientes del entorno externo. Las leyes expedidas por el gobierno deben ser cumplidas de manera obligatoria por las organizaciones, los cambios generados por los adelantos de la tecnología son adoptados e incorporados a los productos, así como, la competencia introduce nuevos servicios a los que la organización debe atender. Aunado a todo esto se debe añadir las presiones de clientes, sindicatos, comunidades y todas las instancias iniciadoras de cambios. Los entornos dinámicos se están convirtiendo en la norma y requieren de más cambios, es entonces que surgen conflictos por la necesidad de modificación de políticas y necesidad de cambio importante en el contexto organizacional.

La dirección tiene gran importancia en el proceso de la instrumentación de cambios. En un plan general deben contemplarse los aspectos relacionados con el comportamiento, la dificultad de los empleados para abandonar antiguos métodos, las incertidumbres inherentes al cambio que suscitan temor en los trabajadores y la necesidad más amplia de crear una organización que acoja gustosamente el cambio.

Los Líderes Transformacionales desempeñan una función instrumental en el proceso, (Bass, 1990), se trata de administradores que emprenden profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro. Articulan una visión y la difunden vigorosamente ayudando a los empleados a trascender el estrecho marco de sus labores o departamentos individuales para advertir un panorama más amplio. Los Líderes Transformacionales estimulan a los empleados a actuar y modelar carismáticamente las conductas deseadas. Intentan producir individuos dispuestos a aprender y organizaciones de aprendizaje que estén mejor preparadas para los aún desconocidos retos que les esperan.

Por lo tanto, los elementos de liderazgo transformacional (creación de visión, exhibición de carisma y estimulación del aprendizaje) forman la parte medular que proporciona las características de este estilo de liderazgo.

LA CREACIÓN DE VISIÓN. Los líderes transformacionales crean y comunican una visión para la organización, la cual es una imagen o idea cristalizada de largo plazo de lo que se puede y debe realizar. Usualmente demanda de las personas que trasciendan sus capacidades e ideas del momento y las exhorta a alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. En una visión también pueden integrarse las opiniones y valores compartidos que sirven de base al cambio de la cultura de una organización.

LA COMUNICACIÓN DE CARISMA. Los líderes deben emprender otras dos tareas: persuadir a los empleados de la urgencia de la visión y motivarlos a hacerla realidad. El carisma es la característica del liderazgo por medio de la cual se influye en los empleados para que emprendan acciones inmediatas y sostenidas. Los líderes carismáticos asumen riesgos en forma dinámica, dan muestra de la profundidad de su experiencia y de su bien merecida seguridad en sí mismos, expresan expectativas de alto desempeño y se sirven de símbolos y lenguajes sugestivos para inspirar a los demás.(House,1977).

También pueden ser entusiastas mentores que tratan a los empleados individualmente y los guían para pasar a la acción. En respuesta, los empleados respetan y confían en los líderes carismáticos cuando éstos introducen cambios y tienden a adoptar un mayor compromiso emocional con la visión de tales líderes. Los líderes carismáticos, asimismo, deben reconocer la "vulnerabilidad emocional" que experimentan los empleados durante el cambio y disipar los temores de éstos al tiempo que estimulan en favor del cambio.

LA ESTIMULACIÓN DEL APRENDIZAJE. Los líderes Transformacionales reconocen que su legado no es simplemente el del cambio por sí mismo, sino el que la organización debe seguir cambiando. Su tarea decisiva es desarrollar la capacidad de aprendizaje de los individuos con base en la experiencia del cambio. A este proceso se le conoce como aprendizaje de doble vuelta nombre que se deriva del hecho de que la manera de manejar el cambio no sólo debe reflejar la información vigente recopilada (primera vuelta), sino también preparar a los participantes para un manejo aún más eficaz de futuros cambios (segunda vuelta). (Chris Argyris, 1991).

Las personas que realizan un aprendizaje de doble vuelta desarrollan la capacidad de anticipar problemas, prevenir el surgimiento de muchas situaciones y particularmente, poner en duda sus supuestos paradigmas. El proceso de doble vuelta no sólo hace más exitoso el cambio en curso, sino eleva las posibilidades de que los empleados estén mejor preparados para el siguiente cambio, o lo operen por sí mismos. (Davis, Newstrom, 2000).

Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999) en Comportamiento Organizacional plantean los siguientes conceptos de Líderes Transformacionales:

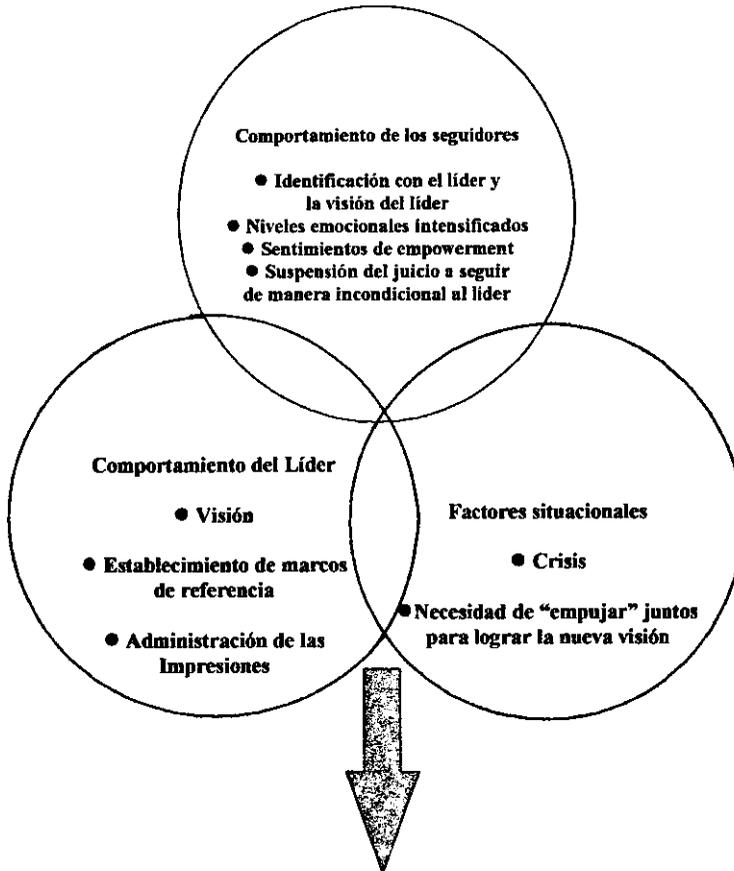
Los líderes transformacionales se apoyan en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados. (Podsakoff, MacKenzie, y Bommer, 1996).

A diferencia de los líderes carismáticos o transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores de líder no dependen de sus órdenes. Estos valores guían la acción, y permiten al líder transformacional apoyarse en el juicio de los seguidores. Otros describen a los líderes transformacionales como servidores o dirigentes, en vez de jefes. Por lo tanto, la tarea de un líder transformacional es convertir a los subordinados en líderes autodirigidos. (L.E. Atwater, y W.J. Wrigth, 1996).

¿ Qué métodos usan los líderes transformacionales que ejercen un efecto tan profundo sobre sus seguidores y producen este tipo de relación?. Los líderes transformacionales aplican tres comportamientos: visión, establecimiento de marcos de referencia y administración de las impresiones que están indicadas en el modelo presentado, así como, las reacciones de los seguidores.

Cabe hacer notar que por medio de este modelo los autores indican los comportamientos y las reacciones de los seguidores; así como la descripción de los comportamientos fundamentales. El modelo está diseñado de la siguiente forma:

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



- ▶ **Cambio social u organizacional importante.**
- ▶ **Niveles más altos de esfuerzo por parte de los seguidores.**
- ▶ **Mayor satisfacción del seguidor.**

- **Visión.** Quizás el comportamiento más importante en los líderes transformacionales sea su capacidad de crear una visión que vincule emocionalmente a la gente.(Larwood, Falbe, Kriger y Missing, 1995)

- **Establecimiento de marcos de referencia.** Los líderes transformacionales se hallan dispuestos a correr riesgos y seguir rutas no tradicionales para alcanzar sus metas.

- **Administración de impresiones.** Los líderes transformacionales usan tácticas creadas para destacar su atractivo y encanto ante los demás.. Los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo. Sus acciones se encaminan a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización.

Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier lugar de la organización. (Ashkenas, Ulrich, Jick y Kerr, 1996).

En la actualidad estos son los fundamentos de la explicación y aplicación del Liderazgo Transformacional, en una combinación del enfoque de los rasgos, situacional y conductual, que si no de manera equitativa, si se ven combinados de tal forma que han dado como consecuencia la evolución del liderazgo para una aplicación eficaz de acuerdo

a las necesidades actuales de cambios y modificaciones organizacionales para lograr con ello las metas y objetivos de toda la estructura organizacional, así como satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas en toda organización.

Lo cual nos lleva a realizar una revisión de lo planteado por Burns y sus colegas acerca de la teoría de liderazgo transformacional y los límites de ésta teoría, ya que con esto se reafirman que los planteamientos actuales son originados de ésta teoría y por lo tanto comprobados fundamentalmente.

IV. LA TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SUS LIMITES.

En la bibliografía revisada acerca del estudio del liderazgo transformacional y en un resumen basado en el trabajo de Burns (1978) y House (1977), como lo formulado por Bass (1985), la teoría de liderazgo transformacional explica la única conexión entre un líder y sus seguidores, así mismo, explica la ejecución extraordinaria o singular y los logros en toda la amplitud del grupo, unidad y organización.

El Liderazgo Transformacional va más allá de los esfuerzos del líder quien busca satisfacer las necesidades comunes de los seguidores a través de transacciones o intercambios por medio de la conducta remunerada contingente. (e.g. Graen y Scandura, 1987; Hollander, 1985). Los líderes transformacionales, en contraste, impulsan, intensificando los conocimientos e intereses en el grupo u organización, incrementando la confianza y moviendo a los seguidores gradualmente desde las inquietudes por existir, hasta preocuparse por los logros y el crecimiento. Los líderes transformacionales desarrollan a sus seguidores hasta el punto donde estos son capaces de tomar los roles de liderazgo y ejecutar más allá de los estándares y metas establecidos.

Existen según ésta teoría 4 dimensiones claves de liderazgo que son empleadas:

1) El liderazgo carismático, o carisma, que es central para el proceso y el componente clave del liderazgo transformacional. Esto implica la mejora respectiva, la confianza y seguridad en otros y la transmisión de un juicio fortalecido de la misión de ellos.

2) El Liderazgo inspiracional, o inspiración, en la que se está comunicando una visión con fluidez y seguridad, incrementando el optimismo y el entusiasmo, dando la fuerza y vigor al discurso para dar energía a otros.

3) La estimulación intelectual, que es activar favorablemente a los otros para mirar a los viejos métodos hacia nuevos caminos, fortaleciendo creativamente y enfatizando el uso de la inteligencia.

4) La Consideración individualizada manifestada en brindar atención personal a todos los individuos, haciendo que cada uno se sienta valuado, así como, reconociendo a cada uno su contribución individual como importante.

Para dar mayor amplitud a la investigación de la Teoría de Liderazgo Transformacional los autores establecen y formulan 5 expectativas que realzan y refuerzan el estudio:

1. Las dimensiones de la teoría de liderazgo transformacional, (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), se relaciona positivamente. (Avolio y Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993; Hater y Bass, 1988; Yammarino y Bass, 1990; Yammarino y Dubinsky, 1994).

2. El Liderazgo Transformacional y Transaccional se relacionan positivamente. (Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993; Graen y Wakabayashi, 1992; Kuhnert y Lewis, 1997; Woldman et. al, 1990; Yammarino y Bass, 1990; Yukl, 1989).

3. El Liderazgo Transformacional se relaciona positivamente con el esfuerzo de los subordinados y la ejecución y eficiencia de los supervisores. (Avolio y Bass, 1989; Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993; Hater y Bass, 1988; Yammarino y Bass, 1990; Yammarino y Dubinsky, 1994; Yukl, 1989).

4. El Liderazgo Transaccional (premio contingente se relaciona positivamente con el esfuerzo de los subordinados y el desempeño y la eficacia de los supervisores. (Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993; Hollander, 1985; Podsakoff y Schriesheim, 1985; Podsakoff y Fodor, 1985; Podsakoff, Fodor y Skou, 1982; Williams y Podsakoff, 1988; Yammarino y Dubinsky, 1994; Yukl, 1989).

5. Los resultados del Liderazgo Transformacional y Transaccional, el esfuerzo de los subordinados y el desempeño y eficacia de los supervisores o jefes se relacionan positivamente. (e.g. Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990, 1993; Graen y Wakabayashi, 1992; Hollander, 1985; Kuhnert y Lewis, 1987; Podsakoff y Schrieshem, 1985; Yukl, 1989).

Esta como otras teorías tiene niveles de investigación y análisis, por lo cual el establecimiento y explicación de estos niveles a través de la especificación de las condiciones limitantes permitirá entender esta teoría.

Para tener más clara y entender la teoría del Liderazgo Transformacional se deben especificar las condiciones limitantes de la teoría. Así, los niveles de análisis pueden ser usados para éste fin.

Específicamente son tres los niveles primarios de análisis, los cuales vistos por separado o colectivamente, parecen servir como un potencial de condiciones limitantes en la teoría de liderazgo transformacional.

1. INDIVIDUALES. El nivel personal de análisis o el análisis de las diferencias individuales puede servir como una condición limitante. Usamos éste término para transferir la variabilidad individual en los conceptos y las relaciones en la teoría de liderazgo transformacional, es decir, los efectos del nivel individual. Yammarino y Bass (1990), los conceptos funcionales se operacionalizaron en la teoría de Liderazgo

2. LOS ELEMENTOS BIVALENTES DENTRO DE LOS GRUPOS. El nivel de análisis de los grupos, puede servir como una condición limitante en la teoría de Liderazgo Transformacional. Hay una atención constante en la habilidad del Líder Transformacional para conseguir que los subordinados piensen y actúen más allá de sus intereses y en términos de los intereses del grupo o equipo del cual son miembros, (Bass, 1985; Graen y Wakabayashi, 1992; Kuhnert y Lewis, 1987). Ahí se encuentra también un foco de atención en la confección del Liderazgo Transformacional dentro del grupo para cada necesidad unida a los intereses y deseos de los subordinados, (Avolio y Bass, 1988; Bass, 1985). Esta posición es compatible con el que el Liderazgo Transformacional puede representar alguna otra forma de intercambio dentro del grupo, esto puede ser un intercambio de orden superior (Kuhnert y Lewis, 1987), con beneficios intangibles más que beneficios tangibles de calidad superior, esto es, elementos bivalentes maduros.

Compatible con el trabajo de Graen y su colegas (Dansereau et al., 1975; Graen y Scandura, 1987; Graen y Wakabayashi, 1992) para la identificación de los elementos bivalentes dentro de los grupos como un nivel de análisis limitante en la Teoría de Liderazgo Transformacional, los reportes tanto de superiores y subordinados acerca de sus interacciones son necesarias. Obteniendo múltiples perspectivas de cada superior-subordinado bivalente, hay una oportunidad para evaluar el acuerdo entre miembro-líder e identificarlo dentro y fuera del grupo; esto es, los elementos bivalentes del grupo que

son parte del núcleo del líder (alta cualidad bivalente), contra esas relaciones de bivalencia dentro del grupo que implican la utilización de las manos (baja cualidad bivalente).

El soporte para este nivel de análisis como una condición limitante ha sido proporcionado por Graen y sus colegas: Graen y Scandura, 1987; Graen y Wakabayashi, 1992) y otras investigaciones de liderazgo y las relaciones similares resultantes para aquellas relaciones de la Teoría de Liderazgo Transformacional Dansereau et al., (1984); Yammarino y Bass, (1991); y Yammarino y Dubinsky, (1992), han clarificado ese nivel de análisis visto. En particular, consistente con la posición de Graen y Scandura (1987) y Graen y Wakabayashi (1992), apuntaron que las interacciones superior-subordinado, ocurren en las bases de uno a uno (bivalentes), dentro de un grupo, donde la naturaleza o cualidad de cada interacción difieren.

En otras palabras, el superior muestra un estilo diferente hacia cada subordinado en un grupo; algunos subordinados están vinculados más cercanamente al superior que otros (una noción relativa); y el superior controla, supervisa, o influye en todas las interacciones diferenciales.

Las críticas realizadas por Bass (1990); Graen y Wakabayashi (1992); Hollander (1985); Podsakoff y Schrieshem (1985); y Yukl (1989), sugieren que el punto central de las relaciones en el presente estudio pueden sostenerse por los elementos bivalentes dentro

del grupo.

Los elementos bivalentes vistos dentro de los grupos, indicaron que las relaciones superior-subordinado están supervisadas por un superior y difieren dentro de un grupo, y que superiores de otros grupos actúan similarmente. Esto sugiere que los superiores tienen repertorios conductuales relativamente similares, pero que la conducta específica difiere en algún grupo dependiendo de la relación particular entre superior-subordinado, (Graen y Scandura, 1987). En ésta situación, el superior controla o determina la conexión cercana con algunos subordinados(en los grupos) que con otros (fuera del grupo).

De este modo, la naturaleza de cada relación de bivalencia en los grupos difiere y cada una es manejada por el superior relativo a los otros dentro del grupo. Esto sugiere la siguiente hipótesis:

H2: Las relaciones derivadas de la Teoría de Liderazgo Transformacional se mantendrán por el nivel de análisis de los elementos bivalentes dentro de los grupos; esto es, estarán basados en diferencias entre los elementos bivalentes dentro de los grupos.

3. ENTRE LOS BIVALENTES. El nivel bivalente o diferencias entre los bivalentes (independiente de grupos de trabajo), puede servir como una condición limitante en la Teoría de Liderazgo Transformacional. Esta es una bivalencia vista puramente como un limitante en la teoría, independiente del grupo formal de trabajo. Dansereau et al.,(1984)

y Yammarino y Dubinsky (1992) descubrieron el soporte empírico para este tipo de condición limitante para el liderazgo y las relaciones similares consecuentes para aquellos puntos de interés en este estudio. Para evaluar este nivel alternativo completamente, así como, la alternativa de los elementos bivalentes dentro del grupo, los reportes tanto de los superiores y los subordinados sobre sus interacciones son necesarias. En este sentido las múltiples perspectivas en las interacciones pueden ser usadas para identificar los acuerdos bivalentes superior-subordinado.

Este nivel de análisis tal como una condición limitante indicó que las interacciones independientes de superior-subordinado pueden ser vistas como equitativas, balanceadas, compuesta por individuos similares, o como balances crediticios dibujados para inducir la equidad entre los individuos implicados, (Berscheid, 1985; Hollander, 1985). En otras palabras, existe un convenio entre las dimensiones del liderazgo y de intereses dentro de cada bivalencia de superior-subordinado, pero las interacciones difieren de elemento bivalente a bivalente, y miembros del grupo de trabajo que no son relevantes para la comprensión del liderazgo y las consecuencias o resultados. Este caso difirió de Graen y Scandura (1987); y Graen y Wakabayashi (1992); la alternativa de los elementos bivalentes dentro de los grupos en donde todo superior-subordinado, y las interacciones en un grupo son manejadas por un superior, relativamente de unos a otros.

Mejor dicho, una bivalencia pura o una visión interpersonal (e.g. Berscheid, 1985; Hollander, 1985), es válida cuando los bivalentes superior-subordinado son vistos como

influidos por, no dependientes en, grupo-miembro de un superior y los subordinados.(Dansereau et al., 1984; Yammarino y Dubinsky, 1992).

El trabajo de Bass (1985, 1990), de Liderazgo Transformacional y de Hollander (1985), Podsakoff y Schrieshem (1985), Podsakoff y Fodor (1985), y Podsakoff (1982) , sugieren en las formulaciones teóricas, que este nivel de análisis puede servir como una condición limitante en la teoría de Liderazgo Transformacional.

El punto de vista entre los bivalentes indica una perspectiva interpersonal: Las relaciones independientes de uno a otro son vistas como no influenciadas por, ni dependientes de, grupo- miembro de un superior y los subordinados. En este caso, el superior no controla o maneja a los bivalentes. Por lo tanto, estas relaciones son independientes, son relaciones interpersonales, existe control mutuo e influencia del superior y el subordinado. Algunos bivalentes, superior-subordinado muestran relaciones interpersonales más fuertes que otros, y las percepciones de los individuos dentro de un elemento bivalente son similares a alguna otra.(p.e. concordia superior-subordinado).

Esto sugiere la siguiente hipótesis:

H3: Las relaciones derivadas de la Teoría de Liderazgo Transformacional mantendrían el nivel de análisis entre los elementos bivalentes, esto es, están basadas en las diferencias entre los bivalentes.

4. EL NIVEL DE ANALISIS TRANSVERSAL. Dada la discusión anterior, una

cuarta posibilidad es que tres de esos niveles de análisis, las diferencias individuales, las diferencias entre los elementos bivalentes y las diferencias entre bivalentes dentro de los grupos, están implicadas en la Teoría de Liderazgo Transformacional. En otras palabras, existe una justificación teórica y un soporte empírico para cada posibilidad de análisis, todas o las tres pueden estar operando y ser apropiadas para la Teoría de Liderazgo Transformacional. En muchos escritos (Avolio y Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Bass y Avolio, 1990; Bradley ,1987; Kuhnert y Lewis, 1987; Lewis, 1987; Yukl, 1989), es propuesta esta formulación de nivel transversal.

Yukl(1989), al resumir este trabajo anotó que:

Una polémica controversial mayor está en si el carisma (Liderazgo Transformacional), es principalmente un resultado de los atributos del Liderazgo, las condiciones situacionales, o un proceso de influencia interactiva entre líderes y seguidores. Esa polémica se asemeja a las perspectivas divergentes de el rasgo, situacional y el acercamiento de la influencia recíproca dentro de la principal corriente de la literatura del Liderazgo.

Yammarino y Bass (1991), elaboraron este enfoque y esclarecieron las perspectivas usando múltiples niveles de análisis. Brevemente, los atributos del líder o los rasgos cercanos apuntados por Yukl (1989), son individuales (líder) a las explicaciones del nivel personal del Liderazgo. Las condiciones situacionales o la aproximación situacional

discutida por Yukl proporcionaron las explicaciones del nivel colectivo del Liderazgo. Mientras que desde el punto de vista personal dan una dirección al líder en términos de estos múltiples niveles de análisis. El proceso de influencia interactiva o los acercamientos de la influencia recíproca mencionados por Yukl trata de las relaciones líder-seguidores que son bivalentes por naturaleza. Dado estos múltiples puntos de vista, una formulación de nivel transversal es plausible.

Yukl estableció también que:

El carisma (Liderazgo Transformacional) es creado como resultado de las percepciones de los seguidores de las cualidades y conducta del líder. Estas Percepciones son influenciadas por el contexto de la situación del liderazgo y las necesidades colectivas e individuales de los seguidores. (Yukl, 1989).

Así, lo apuntado por Yammarino y Bass (1991) y Yammarino y Dubinsky (1992), las percepciones de los seguidores acerca del líder y las necesidades del líder pueden ser individuales o de nivel persona (al ojo del observador), de nivel bivalente (determinado por las interacciones de uno a uno, seguidor-líder), o de nivel de grupo (compartido por un grupo de seguidores). El contexto de la situación del Liderazgo es típicamente un conjunto de factores de niveles de grupo o colectivo (Yammarino y Bass, 1991). Así otra vez dados estos diferentes puntos de vista, un nivel transversal es plausible.

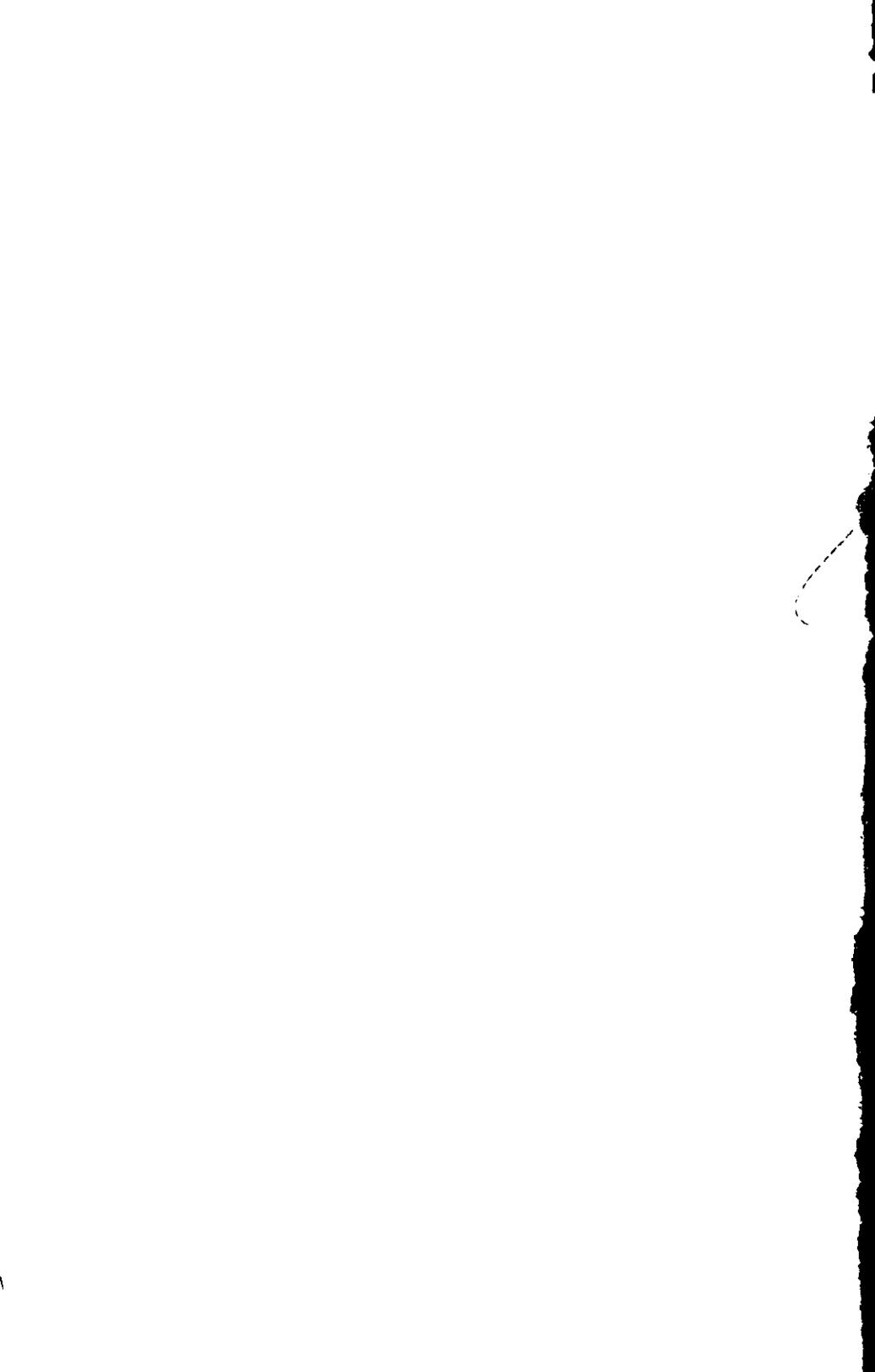
Revisando la Teoría de Liderazgo Transformacional como la formulación media de nivel transversal en la Teoría de Liderazgo Transformacional, las relaciones entre los constructos sostendrían a más de un nivel de análisis. En este caso, la Teoría de Liderazgo Transformacional tendría más de una formulación ilimitada, sostenida por los individuos, los bivalentes y los grupos. Esto sugiere las siguientes hipótesis:

H4: Las relaciones derivadas de la Teoría de Liderazgo Transformacional serán por naturaleza de nivel transversal, sosteniendo tres niveles de análisis; esto es, están basadas en las diferencias individuales, las diferencias entre los elementos bivalentes, y las diferencias entre los bivalentes dentro de los grupos.

Una vez analizados los resultados se acepta sólo la H1, con resultados positivos, de manera tal que: las relaciones derivadas de la teoría de liderazgo transformacional, fueron sostenidas por el nivel de análisis individual; esto es, están basadas en las diferencias individuales.

En términos de la práctica directiva, los resultados de este estudio sugieren que los administradores deben estar enterados de las dimensiones particulares del liderazgo usado. Por ejemplo, si el liderazgo o sus resultados son establecidos o manipulados dentro de un grupo amplio o en base de los elementos bivalentes, pero los subordinados perciben esta situación dentro de una base individual, el esfuerzo directivo podría fallar. Así, lo sugerido por los resultados de este estudio, fomentando la motivación y desarrollo

de los subordinados con el liderazgo transformacional y transaccional debería darse dentro de una base individual para cada subordinado, independientemente de otros miembros del grupo. Haciéndolo de otra manera aparentemente pudiera ser inapropiado y no mejorar la efectividad directiva. Evidentemente otras dimensiones y aspectos de la teoría de liderazgo transformacional no investigadas aquí pueden operar de manera diferente, o los aspectos investigados pueden operar de distinta manera en otros marcos o grupos.



LOBLE

BLK

V. CONCLUSIONES:

El Liderazgo Transformacional como ya se ha visto, tiene la gran posibilidad de alcanzar éxito debido al auge que se está teniendo en las empresas que han estado en crisis, pues tiene las características de que su líder transformacional tiene la capacidad de ejercer el liderazgo, pero también impulsar a los seguidores a ser líderes, promoviéndolos a través de la inspiración y el establecimiento del compromiso mutuo para alcanzar los nuevos objetivos de la empresa con una nueva visión y una misión modificada, con gran apertura al cambio y un alto nivel de entusiasmo y esfuerzo.

Por lo tanto, es así que una vez que hemos realizado la exposición de la Teoría es preciso establecer que se ha ido avanzando en la actualidad hacia un ejercicio de Liderazgo Transformacional el cual ha sido adoptado por diversas organizaciones ante la necesidad de mantener a sus organizaciones en la lucha por la subsistencia, así como la competitividad. Hoy día, casi toda organización lucha por adaptarse a rápidos cambios sociales y económicos, muchas incorporan elementos de la organización que aprende, que aprenden, se desplazan hacia una mayor participación de la información, desarrollan autonomía en su personal y modifican la cultura y las estructuras corporativas para que sean más flexibles y adaptables. No obstante, muchas compañías no están listas para implantar la filosofía de la organización que aprende. No saben como hacerlo o simplemente están luchando por sobrevivir y los ejecutivos están ocupados recortando costos y revisando procedimientos para mejorar la eficiencia. Las compañías pueden estar

en un período de declinación a causa de malas condiciones económicas, competencia global, o mala administración. Algunos altos ejecutivos no comprenden las habilidades que se requieren para implantar la filosofía de la organización que aprende. En compañías como estas, el tema dominante es la transformación, que puede poner a sus compañías en camino de convertirse en organizaciones que aprenden. La transformación suele completarse en tres etapas bajo la guía de un Líder Transformador.

Se requiere de una gran presión para que las organizaciones se transformen y se necesitan 3 pasos:

1. Crisis: los directivos se dan cuenta de que la compañía está en peligro:

- ▶ Reducción del tamaño de la fuerza laboral.
- ▶ Recorte de varios niveles de administración
- ▶ y reducción de costos de producción

2. Reinvertir: en la capacidad organizacional:

- ▶ Gastos controlados y reducidos = estabilización de la organización.
- ▶ Altos directivos; movilizan el compromiso con la nueva visión, que son técnicas simbólicas de administración.

- ▶ Misión: la estructura y cultura organizacional cambian hacia una nueva misión y objetivos.
- ▶ Los líderes invertirán en tecnología, mercadotecnia y programas de financiamiento con el propósito de incrementar las ventas y las utilidades.

El enfoque más importante de esta fase es invertir en los factores humanos y en la capacidad organizacional al implantar una mentalidad compartida, facultar a los empleados a crear la capacidad para el cambio y crecimientos futuros.

3. Reconstrucción: la organización empieza a crecer.

De la eficiencia a la renovación:

- ▶ Nuevos valores culturales, y patrones de comportamiento institucionalizados brindando capacidad para adaptarse y cambiar a la organización.
- ▶ Reposicionamiento de productos por medio de posibles reducciones de precios, agregar líneas de productos.
- ▶ Prioritaria la expansión organizacional.
- ▶ Contratación de personal.
- ▶ Incremento de funciones de apoyo, investigación, desarrollo y administración de los Recursos Humanos. (House, R.J. y Singh, J.V. 1987).

Las organizaciones han tenido la necesidad de implementar los cambios necesarios para mantenerse a la vanguardia tanto en la tecnología, como en ambientes laborales, y es a través de sus líderes que se ha logrado. Existen muchas empresas que han alcanzado grandes niveles de competitividad y éxito en todo el mundo y han puesto de manifiesto que cuentan con un ejercicio de Liderazgo Transformacional. A muchas de estas empresas se les ha nombrado dentro del proceso de "Organizaciones que Aprenden".

A estas organizaciones se les llama organizaciones inteligentes ya que tienen la capacidad de incrementar de manera continua sus conocimientos y de aplicarlos efectivamente para mejorar su desempeño,; aprenden a cambiar y a dar resultados consistentes con la velocidad con la que cambian las necesidades de los clientes. Estas prácticas se reflejan en diversos elementos y dimensiones de la organización.

Su Estructura.

Sus procesos de Liderazgo.

Sus decisiones.

El Liderazgo que requieren las nuevas organizaciones Transforman a la organización en lugar de sólo evolucionarlas. Por lo tanto, el Liderazgo Transformacional no descuida el enfoque a la tarea y de los seguidores, sino va mas allá, se enfoca en la manera de

generar ser líder, no en los estilos o etiquetas del Líder y los comportamientos en que debe actuar.

El Líder Transformacional debe tener una incidencia en la Cultura Organizacional de cambio, y para cambiar el actuar de la organización debe introducir nuevas formas de pensar. Así, el cambio debe tomarse como proceso y que la organización aprenda a cambiar y no sólo el cambio, sino que tenga el conocimiento del proceso de cambio.

El liderazgo transformacional quizá resulte el más apropiado cuando la organización es nueva o la supervivencia se halle amenazada. Los problemas a que se enfrentan estas organizaciones exigen líderes con visión, confianza y determinación. Estos líderes tendrán que influir sobre los demás para darles seguridad, participen con entusiasmo en las labores de equipo y despierten sentimientos positivos sobre lo que intentan hacer. (Shamir, House, Arthur, 1993).

El liderazgo transformacional no es una panacea para las organizaciones. Debido a que los efectos de los líderes transformacionales son más emocionales que racionales, tiene ciertas limitaciones. Primero, los seguidores de esos líderes quizá sean tan entusiastas que no perciban las condiciones que rodean al líder, un poco como los niños que seguían al flautista de Hamelin. Por ejemplo, Steve Jobs, de Apple Computer, obtuvo lealtad y compromiso firme de sus empleados a fines de los años 70 y principios de los 80. Les creó la visión de que las computadoras personales cambiarían de manera drástica la forma en

la que vivían las personas. Sin embargo, una vez satisfecha esa necesidad, Jobs se convirtió en un pasivo para Apple. Fue incapaz de escuchar lo que decían los expertos del ramo de las computadoras personales sobre Apple, se molestó cuando los empleados se opusieron a sus puntos de vista y asumió una creencia injustificable de que lo "correcto" eran sus puntos de vista sobre temas. Debido a estos problemas fue reemplazado por John Sculley, un líder menos carismático, quien a su vez fue reemplazado más tarde, al disminuir las utilidades y la participación en el mercado de Apple.

En el peor de los casos manipulan emocionalmente a los seguidores y crean visiones para el engrandecimiento propio pero también en beneficio de los demás. Un ejemplo trágico de los aspectos negativos del liderazgo transformacional fue David Koresh, el líder del culto davidiano que murió junto con sus seguidores en una granja incendiada cerca de Waco, Texas, en 1993. Ocurrió una tragedia similar en Jonestown, Guyana, cuando 912 seguidores del culto de Jim Jones consumieron una bebida de sabor que contenía cianuro y murieron. Jones dijo que tenían que suicidarse en masa para la gloria del socialismo.

Segundo, esos líderes quizá carezcan de habilidades para las comunicaciones y la administración de las impresiones. Las organizaciones que dependen de líderes transformacionales corren el riesgo de rodearse de personas "serviles" y, por lo tanto, no recibirán información que sería importante, pero que se opone a las visiones.

Por último, algunos líderes transformacionales son famosos por su estilo de administración autocrática. Por ejemplo, Ross Perot acostumbraba manejar su propia organización en Electronic Data Systems (EDS). Cuando EDS se fusionó con General Motors y Perot pasó a ser integrante del consejo de dirección de GM, se convirtió en uno de los más violentos críticos de GM. Insistió en que él tendría que autorizar cualquier cambio que se hiciera a los procedimientos de EDS. Su estilo y su exagerada sinceridad afloraron de nuevo en 1993 durante su campaña por televisión contra el TLC, que incluyó su enfrentamiento en ese medio con el vicepresidente Al Gore.

Se tienen que tomar en consideración estas limitaciones, pero empresas como Wal-Mart y Home Depot han encontrado que el liderazgo transformacional y su filosofía se convierten en una parte destacada de su estilo de operación. Es decir, las organizaciones de los años 90 tienen que comprender, apreciar y respaldar a los empleados que dispuestos a tomar decisiones impopulares, saben cómo rechazar las formas tradicionales de hacer algo y son capaces de aceptar riesgos razonables. Hay que fomentar e integrar en la cultura de la organización el "derecho a equivocarse".

Con todo lo que ya he expuesto puedo concluir que el Liderazgo Transformacional se caracteriza por la capacidad que tiene el líder de posesionarse de manera bivalente en su desempeño; esto es, que tiene la capacidad de ser líder y de impulsar a sus seguidores a ser líderes a través de la motivación e inspiración estableciendo una relación intercambiante del rol de líder, así el líder puede ser seguidor de aquellos que en su

momento ha dirigido para alcanzar este objetivo, pero que además su inspiración vaya más allá de alcanzar los propios objetivos, sino de llegar a las metas de la organización con un máximo de satisfacción y pleno convencimiento de que los cambios serán para ser mejores cada día.

Para finalizar se incluye una propuesta de autoanálisis planteada por Marshall Sashkin para la evaluación de líderes transformacionales.

Autoanálisis: ¿Es usted un líder transformacional?

Instrucciones

Las siguientes afirmaciones se refieren a las formas posibles en que usted preferiría comportarse con relación a los demás cuando ocupa un puesto de liderazgo. Por favor lea con cuidado cada afirmación y decida hasta que grado se aplica a sus comportamientos preferidos o reales. Luego coloque una marca en el número apropiado.

En muy alto grado	5
En un grado considerable	4
En un grado moderado	3
En un grado ligero	2
Poco o ningún grado	1

Su preferencia es...

1. prestar atención a lo que dicen los demás cuando hablan.	5	4	3	2	1
2. comunicarse con claridad.	5	4	3	2	1
3. ser confiable.	5	4	3	2	1
4. preocuparse por otras personas.	5	4	3	2	1
5. no dedicar demasiada energía a evitar el fracaso.	5	4	3	2	1
6. hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.	5	4	3	2	1
7. aparentar concentración en los temas Esenciales de una situación.	5	4	3	2	1

8. hacer que se comprenda con efectividad Lo que quiere decir, muchas veces en formas inusuales.	5	4	3	2	1
9. lograr que confien en que cumplo mis compromisos.	5	4	3	2	1
10. tener mucho respeto de mí mismo.	5	4	3	2	1
11. disfrutar el hecho de correr riesgos calculados con mucho cuidado.	5	4	3	2	1
12. ayudar a otros a sentirse más compe- tentes respecto a lo que hacen.	5	4	3	2	1
13. contar con un grupo claro de prioridades.	5	4	3	2	1
14. mantener en contacto con lo que los otros sienten	5	4	3	2	1

15. rara vez cambiar cuando se adoptó una posición clara.	5	4	3	2	1
16. centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y ajenos.	5	4	3	2	1
17. parecer lo más activo posible cuando participo a fondo en algún proyecto.	5	4	3	2	1
18. mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo.	5	4	3	2	1
19. hacer que otros concentren la atención en los temas que usted considere importantes.	5	4	3	2	1
20. comunicar tanto sentimientos como ideas.	5	4	3	2	1
21. hacer que los demás conozcan cual es su posición.	5	4	3	2	1

22. conocer exactamente la forma en la
que usted "encaja" en un grupo. 5 4 3 2 1

23. aprender de los errores, no considerarlos
desastres, sino aprendizaje. 5 4 3 2 1

24. que resulte divertido estar allí. 5 4 3 2 1

Interpretación

El cuestionario mide cada uno de los seis patrones básicos de comportamiento del líder, así como un grupo de respuestas emocionales que por lo general se relacionan con los líderes transformacionales. Cada pregunta se presenta con una medición del grado hasta el que prefiere un comportamiento o en realidad lo lleva a cabo. Cuanto más alta sea la calificación, preferirá o demostrará comportamiento auténtico de líder transformacional.

Índice 1: La administración de la atención (1, 7, 13, 19)

Su calificación _____.

Presta atención muy cuidadosa a las personas con las que se comunica. Prefiere "centrarse" en los temas esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad esos puntos clave. Tiene ideas claras sobre la importancia relativa o las prioridades de los diferentes temas que se tratan.

Índice 2: Administración del significado (2, 8, 14, 20).

Su calificación _____.

Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial en la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque muy innovador.

Índice 3: Administración de la confianza (3, 9, 15, 21)

Su calificación _____.

El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios "bruscos" en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras.

Índice 4: Administración de la personalidad propia (4, 10, 16, 22)

Su calificación _____.

Este índice se relaciona con sus actitudes generales hacia sí mismo y hacia los demás; es decir, su preocupación global por los otros y sus sentimientos, así como por "ocuparse" de los sentimientos sobre usted mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio).

Índice 5: Administración de riesgo (5, 11, 17, 23)

Su calificación _____.

Los líderes transformacionales eficaces se mezclan a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para "protegerse" contra fracasos. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso.

Índice 6: Administración de los sentimientos (6,12,18,24)

Su calificación _____.

Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los "amos" de su propio comportamiento; es decir, se sienten competentes. Tiene una sensación de comunidad, de "participación" con sus colegas y compañeros de trabajo.

El uso y aplicación de este autoanálisis dependerá de los intereses individuales, así como, de los intereses de las organizaciones ya sea para seleccionar al personal idóneo, o para detectar a los líderes transformacionales dentro de su estructura organizacional.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chris, (1991) en Comportamiento Humano en el Trabajo , Davis, K. y Newstrom W. J. (2000). 10a. Edic. México. Edit. McGraw Hill
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., y Kerr, S., (1996), en Administración. (1999) Cap. 17
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.
- Austin, K. N. (1986) en Comportamiento Humano en el Trabajo , Davis, K. y Newstrom W. J. (1991) Pags. 234-245. México. Edit. McGraw Hill.
- Bass, M. B., (1985) "Leadership: Good, Better, Best", Organizational Dynamic 13, Núm. 3 pp. 26-40.
- Bavelas, A. (1967). En Introducción a la Teoría General de la Administración. (1992). Chiavenato, I (1992). Mexico. Edit. Mc Graw Hill.
- Bavelas, A. (1967). Introducción a la Teoría General de la Administración. (1992). . Chiavenato, I (1992). Mexico. Edit. Mc Graw Hill.
- Burns, M. J., (1978), en Administración. (1999) Cap. 17. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.
- Campbell, R.J., Sessa, V. I. y Taylor, J. (1995). Choosing Top Leader: Learning to Do Better. Greensboro, N.C. Center for Creative Leadership.
- Davis, K. y Newstrom W. J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Cap. 15. pag. 437. México. Edit. McGraw Hill.

Ghiselli, E. E., (1971), en Administración.(1999) Cap. 17 Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.

Gibb, C. A. "Leadership", Handbook of Social Pschylogy G. Lindsey Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co. (1958). Vol. II.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr., Woodman, R. W. (1999), Comportamiento Organizacional. México. Edit. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Hersey y Blanchard. (1977). La Administración y el Comportamiento Humano. Mexico. Edit. Técnica.

House, R.J. y Baetz, L. M., (1979), en Administración. (1999)Cap. 17 Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.

House,R.J. y Singh J. V., (1987) en Teoría y Diseño Organizacional. (2000) Daft, R. L., México. Edit., International Thomson Editores.

Larwood, L. Falbe, C. M. Kriger M. P. y Missing, P. (1995). En Comportamiento Organizacional. (1999). México. Edit. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, H. W. (1996). En Administración (1999).Cap. 17 Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.

Sashkin, M. (1997) en Comportamiento Organizacional. (1999). México. Edit. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993), en Comportamiento Organizacional. (1999). México. Edit. International Thomson Editores, S. A. de C. V.

Shein, H. E. (1992). Psicología de la Organización. México. Edit. Prentice Hall.

Shultz, D. P. (1989). Psicología Industrial. México. Edit. Interamericana.

Stogdill, R. M., (1958)en Administración. (1999) Cap. 17 Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. México. Edit. Prentice Hall.

Tannenbaum, I., Wesschler y Massarik, F.(1970).En Introducción a la Teoría General de la Administración. Chiavenato, I (1992). Mexico. Edit. Mc Graw Hill, pag. 137.

Taylor, F.W. (1898). Administración. Cap. 2. Stoner, J.A.F., Freeman,R. E., Gilbert,Jr. D. R.(1996) México. Edit. Prentice Hall.

Yammarino, J. F. y Dubinsky, J. A. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to determine Boundary Conditions. (1994) PERSONNEL PSYCHOLOGY Vol. 47 (4).

Yulk, G. y VanFleet, D. D.(1992), en Comportamiento Organizacional.(1999), Cap. 10. México. Edit. International Thomson Editores, S. A. de C. V.