

**LA NUEVA TENDENCIA EN LIDERAZGO:
DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL TRANSFORMACIONAL**

Omar Gutiérrez Valdebenito

*

Introducción.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión (House & Singh, 1987:23).

Modelo de Intercambio o Modelo Transaccional de Liderazgo.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los

subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper & Zakkai, 1994:3).

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos:

"Recompensas Contingentes". Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

Manejo-por-Excepciones:

Activo. Se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención de los subordinados a ellos. Concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.

Pasivo. Interviene sólo si las pautas no son cumplidas. Está

contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

Laissez-Faire. Este líder no participa en las actividades grupales. El se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Modelo de Liderazgo Transformacional.

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente

a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual.

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis

de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiracional.

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987:163).

BIBLIOGRAFIA

- Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981.
- Bass, Bernard M.; "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M.; "Policy implications of a new paradigm of leadership". En Military Leadership: Traditions and Future Trends, (pp. 155-164). Conferencia desarrollada en la United States Naval Academy, junio de 1987.

- Bass, Bernard M.; "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision". En *Organizational Dynamics*, 18 (3), pp. 19-36, 1990.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.; "Developing Transformational Leadership: 1990 and Beyond". En *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), pp. 21-27, 1990.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J.; "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development". En *Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272, 1990.
- Bass, B.M.; "Is the Model of Transformational and Transactional Leadership Universal? En Report Series of Center for Leadership Studies, Binghamton, NY: State University of New York, 1991.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J.; (1992) *Transformational Leadership: A response to critiques*. In M. Chemers, & R. Ammon (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*. NY: Academic Press.
- Burns, James M.; "Leadership", Harper and Rowe, New York, 1978;
- Hollander, E.P.; "Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship". New York: Free Press, 1978.
- House R.J. & Singh, J.V.; "Organizational Behavior: Some New directions for I/O Psychology". Capítulo aparecido en el *Annual Review of Psychology*, 1987.
- Popper, M. & Zakkai, E.; "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conductive to their Predominance. An Analysis from an Organizational Psychology Perspective. En *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 15, N° 6, pp.3-7, 1994.

* Capitán de Fragata.