

II. Liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional logra 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 auto desarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; con ello aumentan la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales logran estos resultados de la siguiente manera: 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, más conocidos como las “*Cuatro I’s*”, por sus siglas en inglés:

- **Carisma o Influencia idealizada** (*Idealized influence*)
- **Estimulación Intelectual** (*Intellectual Stimulation*)
- **Consideración Individualizada** (*Individualized consideration*)
- **Motivación Inspiracional** (*Inspirational motivation*)

El líder transformacional propone cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como micro-organizacional. La forma directa de los cambios, es a través de la influencia sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo hacen impulsando cambios en la cultura organizacional.

2.1 Carisma o Influencia Idealizada

El término Carisma (en Griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber (1968), quien lo definió como: Una cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella "es considerada distinta" de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos específicamente excepcionales. Estas como otras no son accesibles a las personas ordinarias, pero son vistas como divinas en origen o como ejemplares, y sobre la base de ellas el individuo en cuestión es tratado como líder. En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir a líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

El carisma o influencia idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Así puede demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades; compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le

siguen; es modelos de identificación e imitación. Pero por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional (Bass, 1985).

De hecho, Bass distingue el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.
- 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.

2.1.1 Características del liderazgo carismático

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1990) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Shamir et al (1998) agrega a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea; la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida.

Ello aumenta la identificación y admiración por él y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores.

2.1.2 Efectos del liderazgo carismático

House (1977) desarrolló la teoría del líder carismático que define carisma en términos de sus efectos. Los cuales son los siguientes:

- Los miembros del equipo confían con exactitud en las creencias del líder.
- Similitud entre las creencias de los miembros del equipo con las del líder.
- Aceptar al líder incondicionalmente.
- Afecto por el líder.
- Obediencia al líder
- Identificación y emulación con el líder.
- Involucramiento emocional de los miembros del grupo con la misión.
- Aumento de objetivos de los miembros del equipo.
- Los miembros del equipo tienen el sentimiento de que son capaces de contribuir a lograr la misión de la empresa.

2.2 Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional)

Bass y Avolio (1994) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

2.2.1 Características de la Motivación Inspiracional

Bass (1990), menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

Dirección de significado

El líder inspiracional confiere significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

Uso de símbolos

Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo como tales.

Manejo de impresión

Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener al influenciarlos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.

Modelamiento de las expectativas de los seguidores

Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer, para alcanzar los objetivos propuestos; crean metas razonables y

son modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

2.2.2 Efectos de la Motivación Inspiracional

Según Bass (1990) se observaron correlaciones directas con mayor nivel de optimismo y cooperación de los seguidores, así como:

- Altos niveles de actividad
- Fuerte autoconfianza
- Determinación
- Sentido y pasión por la misión
- Mensajes positivos de metas alcanzables.

2.3 Estimulación Intelectual.

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su

independencia y autonomía. Esto lo distingue de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

2.3.1 Características de la estimulación intelectual

Bass (1990) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

Reformulaciones

La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados.

Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

Inteligencia

Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización.

Símbolos e Imágenes

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

2.3.2 Efectos de la Estimulación Intelectual

Existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la Estimulación Intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; de su lado cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal.

2.4 Consideración individualizada

Por Consideración Individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

2.4.1 Características de la consideración individualizada

De acuerdo con Bass (1990):

Hace uso de la comunicación informal personalizada

El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.

Mantiene informados a los subordinados

El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que sucede en la organización.

Trata diferencialmente a los subordinados

Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben como utilizarlas efectivamente.

Aconseja a los seguidores

Tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa y efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a generar alternativas propias.

2.4.2 Efectos de la consideración individualizada

Shamir et al (1998) refieren a un estudio realizado en unidades militares norteamericanas, en el cual se encontro que las conductas apoyadoras del líder, correlacionaban positivamente con apego e identificación con la unidad, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio.

2.5 Cultura Organizacional

Una cultura organizacional consiste en valores centrales, una filosofía básica y su concernencia técnica, financiera y humanista. Las formas de la cultura se expresan en la historia, lenguaje, modelos de rol y modelos económicos. De esta forma, la cultura presenta

elementos que posibilitan una interpretación compartida de los eventos, mantiene los límites de la organización y otorga a los miembros una sensación de comunidad, lealtad y compromiso (Bass, 1985).

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar. De esta manera, si se quiere aprovechar la experiencia de sus miembros podría resaltar su estilo” consultivo” de liderazgo. Los cambios, congruentes con este mensaje, son introducidos en las prácticas diarias de la organización. Los modelos de liderazgo deseados llegan a ser el ideal, y son fomentados en cada nivel de éxito sucesivo. Las conductas de los líderes de alto nivel llegan a ser los símbolos de la nueva cultura organizacional. Se crean historias alrededor de los líderes y se desarrollan mecanismos de mejora en la comunicación ascendente.

Los líderes que se interesan por la renovación organizacional buscarán fomentar las culturas organizacionales que sean hospitalarias y que conduzcan a la creatividad, a la solución de problemas, a la toma de riesgos y a la experimentación. Primeramente después de la deliberación y la consulta, articulan cambios deseados. Después se realizan cambios necesarios en la estructura, en los procesos y en las prácticas y son ampliamente comunicados a lo largo de la organización. Los autores muestran que los líderes de consideración individual participarán en las actividades de mayor culturalización, que quienes no lo son (Bass y Avolio, 1993).

2.6 Diferencias de Sexo

Algunos estudios han demostrado que la mujer tiende a ser algo más transformacional que su contraparte masculina; hasta cierto punto, esto se ve acompañado por gran satisfacción y efectividad de acuerdo con los subordinados, tanto masculinos como femeninos. Paradójicamente, se podría proponer que los prejuicios antifeministas son una explicación plausible en los hallazgos de que las mujeres exhiben más liderazgo transformacional, y son probablemente más eficaces en su liderazgo (Bass y Avolio, 1996).

Las mujeres pueden ser mejores líderes que su contraparte masculina, para lograr las mismas posiciones de responsabilidad y niveles de éxito que los hombres. Por otro lado, algunos pueden argumentar que esa acción afirmativa ha empujado más rápido y más alto a las mujeres, que lo justificado por sus competencias. No obstante, en la milicia, en la industria y en el gobierno, se pueden estar moviendo en la dirección correcta al promocionar, relativamente en mayor número, a las mujeres en posiciones de liderazgo.

Las puertas se han abierto ampliamente en los mandos altos y medios, pero se mantienen obstáculos para que las mujeres sean promovidas en las posiciones directivas, con la excepción de pocas industrias como son las de publicidad y las detallistas. La mayoría de las organizaciones analizadas han sido dominadas por hombres. Se requieren estudios en los cuales encajen o se ajusten a predecir habilidades de éxito como líder. Si podemos igualar la evaluación de dichas capacidades, ¿Las mujeres emergerán con mayor liderazgo transformacional que los hombres?