

Capítulo III Marco Teórico

3.1 Liderazgo

A mediados del decenio de 1980 el público se volvió cada vez más exigente en el sistema escolar para mejorar los estándares y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Junto con esto surgió de la observación crítica de la dirección de la escuela y el vínculo entre el liderazgo y la eficacia de la escuela. Movimiento de Adams y Kirst (1999) declaró: "La excelencia" se puso en marcha, y, en su paso seguido una evolución en la noción de responsabilidad educativa acorde con el desafío del movimiento para obtener un mejor rendimiento estudiantil" (p. 463). Leithwood, Jantzi, y Steinbach (2002) se refieren a estas iniciativas como la reforma de la escuela a gran escala. Varias iniciativas se llevaron a cabo como un medio de proporcionar una mayor responsabilidad. Adams y Kirst sostuvo, "Los responsables políticos, dirigentes educativos, profesionales y padres también, continúan buscando un mejor rendimiento de los estudiantes y la rendición de cuentas a través de prácticas de gestión, las normas profesionales, el compromiso docente, los procesos democráticos, y la elección de los padres" (p. 466). . El nuevo enfoque para las escuelas ha creado una cohorte de "vieja escuela" que ahora los directivos deben adoptar, formas conceptualmente de nuevo liderazgo.

3.2 Liderazgo transformacional y transaccional

Junto con este movimiento hacia una mayor rendición de cuentas es el creciente número de estudios de investigación tratando de medir el impacto del liderazgo escolar. Los nuevos términos empezaron a surgir en la literatura, tales como: liderazgo compartido, el liderazgo docente, liderazgo distribuido y liderazgo

transformacional. "La aparición de estos modelos indican una insatisfacción general con el modelo de liderazgo de instrucción, que muchos creyeron que se centró demasiado en el principal como centro de conocimiento, poder y autoridad"

Hallinger (2003) declaró que en 1990, los investigadores desviaron su atención hacia los modelos de liderazgo que eran "más coherente con la evolución de las tendencias en la reforma educativa como la habilitación, el liderazgo compartido, y el aprendizaje organizacional. Esta evolución del papel de liderazgo educativo ha sido calificado como un reflejo de "segundo orden" cambios (Leithwood et al., 1994), ya que está dirigido principalmente a cambios en la estructura normativa de la organización "(p. 330). El liderazgo transformacional es el primer modelo que refleja las características mencionadas anteriormente (por ejemplo, Avolio de 1999; Bass 1997, 1998, Bass y Avolio, 1994; Leithwood Jantzi y 2000; Silins y Mulford, 2002). Para conceptualizar plenamente el concepto de liderazgo transformacional, un examen reflexivo de su creación y el desarrollo es prudente. Además, una investigación a fondo de la investigación y la literatura proporcionada por los intelectuales más importantes de este modelo es imprescindible para la comprensión del término. Los estudiosos más estrechamente asociados con el liderazgo transformacional son: James Mac Gregor Burns, Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, y Leithwood Kenneth. Las contribuciones que cada uno de estos eruditos ha hecho, al concepto de liderazgo transformacional, se discutirá en la siguiente sección.

3.3 Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

Bass (1998) centró su investigación sobre militares, las empresas y organizaciones educativas. Se profundizó en lo que se consideró en ese momento, el nuevo paradigma de liderazgo transformacional. La mayor parte de su investigación se deriva de las insuficiencias y deficiencias que se habían documentado en trabajos anteriores de Burns. Él ha encontrado evidencia de que el liderazgo transformacional fue especialmente fuerte y tenía las bases para mover los seguidores más allá de lo que se esperaba. Él cree que los líderes transformacionales hicieron más que establecer intercambios y convenios. Bass cree que los líderes se comportan de cierta manera con el fin de elevar el nivel de compromiso por parte de seguidores. El liderazgo transformacional está clasificado como la gama completa de Liderazgo y esto permite una mayor exploración de los efectos de su aplicación a las condiciones específicas (Bass, 1998). La identificación y formación de líderes potenciales también es investigado de manera más sistemática.

La investigación anterior se basó en gran medida en la utilización de instrumentos de estudio y muchos estudios probaron la hipótesis misma. Esto ha resultado en una escasez de la teoría y la falta de aplicación práctica de estos resultados limitados (Bass 1998). La intención de Bass es el desarrollo de nuevas formas de identificar a los líderes exitosos y eficaces. Su trabajo utiliza una confirmación empírica y lógicamente el apoyo del factor marco analítico de liderazgo transformacional y transaccional.

3.4 Desarrollo del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Bass y sus colegas identifican los componentes de liderazgo transformacional que son objeto de medida con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Un total de 141 declaraciones fueron clasificadas por jueces entrenados, bien como el liderazgo transformacional o transaccional. El cuestionario fue administrado luego en EE.UU. a los oficiales del ejército y se les dijo que clasificaran a sus oficiales superiores en una escala de 0 (no observada) a 4 (comportamiento observado con frecuencia). Muchos otros estudios han concluido después de esta investigación original para analizar la frecuencia de los comportamientos observados por los subordinados en los negocios, agencias, y los militares. Los siguientes cuatro componentes del liderazgo transformacional desarrollaron:

1. Liderazgo carismático o influencia idealizada. Líderes transformacionales son modelos a seguir, son respetados y admirados por sus seguidores. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren emularlos. Los líderes tienen una visión clara y un sentido de propósito y están dispuestos a asumir riesgos.

2. Inspiración motivación. Líderes transformacionales se comportan en formas que motivan a los demás, generar entusiasmo y desafío. Estos líderes se comunican claramente las expectativas y demuestran un compromiso con los objetivos y una visión compartida.

3. Estimulación Intelectual. Líderes transformacionales solicitan activamente nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Estimulan a otros a ser creativos y nunca públicamente corregir o criticar a otros.

4. Consideración individualizada. Líderes transformacionales prestan atención a las necesidades y el potencial para el desarrollo de otros. Estos líderes establecen un clima de apoyo donde las diferencias individuales son respetadas. Interacción con los seguidores se anima y sus líderes son conscientes de las preocupaciones individuales (Bass, 1998).

EL modelo de Bass de liderazgo también incluye tres dimensiones del liderazgo transaccional: recompensa contingente, de gestión por excepción, y el laissez-faire, o un comportamiento no-liderazgo.

1. Recompensa de los contingentes. Se refiere de nuevo a un trabajo anterior realizado por Burns (1978), donde el líder asigna trabajo y luego el seguidor otorga premios por la realización de la tarea.

2. Gestión por excepción (MBE) es cuando el líder supervisa lo que sigue, y luego lo corrige si es necesario. MBE puede ser pasivo (MBE-P) o activa (MBE-A). MBE-P incluye esperar pasivamente a que se produzcan errores y tomar las medidas correctivas. MBE-A puede ser necesario cuando la seguridad es un problema. Por ejemplo, un líder puede necesitar la supervisión de un grupo de trabajadores.

3. El laissez-faire, comportamiento no liderazgo. Es prácticamente una actitud de evitar comportamientos de liderazgo. Comportamientos de liderazgo donde se ignoran las transacciones, no hay transacciones o no se llevan a cabo.

Bass considera que todos los líderes muestran cada uno de los estilos antes mencionados, en cierta medida, él llama "la Gama Completa de modelo de

liderazgo" (Bass, 1998, p. 7). Un líder óptimo tendría en la práctica los componentes de transformación con más frecuencia y los componentes transaccionales con menor frecuencia. Bass y Avolio (1988) adoptar esta "teoría de dos factores" de liderazgo y creo que los dos se basan en uno y en otro. El acuerdo transaccional con los componentes de las necesidades básicas de la organización, mientras que las prácticas de transformación y fomentar el compromiso de fomentar el cambio. Aunque cree que bajo el liderazgo transformacional y transaccional están en extremos opuestos del continuo liderazgo (Leithwood y Jantzi, 2000), sostiene que los dos pueden ser complementarios. La delimitación de las transacciones y los componentes de la transformación hace que este punto de partida sea una lógica en esta discusión, para proporcionar una clara distinción entre el papel de un jefe y un líder.

3.5 Gerentes y Líderes

Abraham Zaleznik (1992) escribió un artículo para Harvard Business Review, titulado "Los gerentes y los líderes: ¿Son diferentes?" Él argumenta que los gerentes y los líderes son diferentes tipos de personas. Él dice, "una diferencia crucial entre gerentes y líderes se encuentra en las concepciones que poseen, el fondo de sus mentes, de caos y orden" (p. 74). Zaleznik compara el papel de un líder a la de un artista, científico y pensador creativo en lugar de un gerente. Además, alega que los directivos y los líderes son necesarios en las organizaciones si se quiere que tenga éxito, pero el desarrollo de los dos requiere la promoción de un ambiente que cultiva la creatividad y la imaginación.

Argumentos muy similares realizados por Zaleznik (1992) y Bass y Avolio (1992, 1998). Zaleznik sugiere que los directores visualicen los objetivos de manera impersonal, a diferencia de los líderes que desarrollan los objetivos que reflejan un significado más profundo basado en las creencias (Motivación Inspiración). Según Zaleznik, "la concepción del director del trabajo consiste en una combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones" (p. 76). Los administradores planean, negociar, recompensar y coaccionar.

Los líderes, por el contrario, tratan de excitar, inspirar y apoyar (Estimulación Intelectual). En cuanto a las relaciones con otros estados Zaleznik que los directivos mantienen un bajo nivel de implicación emocional con los demás. Líderes de relacionarse con la gente de forma intuitiva y emocional y como consecuencia generar fuertes sentimientos en sus seguidores - tanto negativos como positivos (consideración individualizada). Zaleznik también considera el sentido del yo como una diferencia entre la definición de los directivos y gerentes. Él declara, "los administradores se ven como conservadores y reguladores de un orden de cosas existente con la que identifica de manera personal y de la que obtienen recompensas." Por el contrario, "los líderes son separados de su medio ambiente" y "[ellos] trabajan en las organizaciones, pero no les pertenece".

Él sugiere que se trata de eso, los líderes buscan oportunidades para el cambio. Aunque no tan claramente alineados como los otros tres componentes del liderazgo transformacional, los estados Zaleznik que los líderes tratan de modificar profundamente humana, económica y relaciones políticas. Los líderes necesitan ser admirados por los seguidores, sirven como modelos a otros, y poseen una

cierta cantidad de atractivo personal (carisma) para generar e implementar cambios significativos.

La distinción entre liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional está muy cerca de la distinción que hace entre la dirección y liderazgo. Uno podría argumentar que el líder "transacción" podría ser mejor llamado el "administrador de transacciones." Por otra parte, Qué significan los términos "líder" y "administrador" necesitan ser dicotómicos, o podemos adoptar un modelo más completo y ecléctico que abarca lo que es contexto y el entorno adecuado personal para una situación dada en una organización en particular? El liderazgo es uno que abarca todo, noción dinámica y ecléctica y de los responsables que adoptan esta perspectiva podría estar más preparada para hacer frente a la realidad actual de los sistemas escolares actuales.

Este documento ha intentado esbozar al liderazgo como un campo de estudio que ha evolucionado a través de varias fases. La influyente obra de Burns, Bass y Avolio han proporcionado la base sobre la cual examinar las conceptualizaciones actuales de liderazgo. El liderazgo transformacional, que sale de los campos de la gestión y los militares, ahora es un enfoque ampliamente aceptado para el liderazgo estudiantil. Aunque el cambio de la dirección de instrucción para el liderazgo transformacional se hizo evidente en la literatura, sigue siendo dudoso en cuanto a si estos cambios son evidentes en las prácticas de los administradores. ¿Cuántos líderes son verdaderamente transformadores? ¿Qué clase de líderes son?

3.6 Antecedentes teóricos

3.6.1 Orígenes teóricos del modelo

Durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones (Bass, 1985). Estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse

continuamente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Bass se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977, en Bass, 1985), para ejemplificar los tipos de cambio realizados por los líderes en la organización:

a. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia el mantenimiento de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio conservador es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para el mantenimiento del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

b. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

c. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985) señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

Bass (1985) postula que el Liderazgo Transformacional apunta a un cambio de segundo orden, lo que lo diferencia de las teorías de liderazgo anteriormente propuestas, que se centran principalmente en cambios conservadores y reformistas, más que revolucionarios.

Lo que se puede visualizar al seguir la evolución histórica de estas teorías, como se expondrá a continuación.

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento (por ejemplo, Trayectoria-Meta).

El modelo de intercambio Costo-Beneficio presentó limitaciones de análisis y experimentales en la investigación de liderazgo, centrándose en los efectos de los cambios de primer orden, dejando excluidos desde la ciencia social experimental a los cambios de segundo orden. Este modelo ha sido probablemente el más estudiado en laboratorio y campo, pues los intercambios son más fáciles de estudiar, registrar y medir, pudiendo convertirse en el único fenómeno observado del liderazgo, fallando en dar cuenta de algunos de los aspectos más importantes de éste, tales como los efectos del simbolismo, la imaginación, la fantasía y el misticismo. Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Este primer enfoque de Burns se desarrolló dentro del contexto político (foco macro), y desde allí fue extendido al ámbito organizacional por el teórico Bernard Bass (foco micro), no sin cambios en el modelo, como se verá a continuación.

Primeramente, Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto *transformacional*, que pasa a acuñarse en terminología de Bass “se aproximan a los seguidores con un ojo puesto en el intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos o subsidios por pago de contribuciones. Tales transacciones constituyen la construcción de las relaciones entre líder y seguidor, especialmente en grupos, legislaturas y partidos” (Burns, 1978, pág. 3). “líderes y seguidores se activan mutuamente para alcanzar niveles más altos de moralidad y motivación” (Burns, 1978, pág. 20).

como *transformacional*. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona. En tanto *transformacional*, es un adjetivo que se refiere a un estado caracterizado por los efectos que produce el líder en los seguidores. Este cambio en el término tiene implicancias teóricas que diferencian a ambos autores.

Burns se centra en el proceso mediante el cual ocurre el liderazgo, que es justamente lo que lo caracteriza y diferencia de otros estilos. En tanto Bass, enfatiza las consecuencias deseadas de este tipo de relación líder-seguidor, que

serán las que le darán su peculiaridad frente a otros estilos de liderazgo. Entonces, lo que define la clase de atributos de liderazgo que se necesitarán en un proceso de cambio, serán los efectos que queremos lograr en los subordinados (Bass, 1997, pág. 3). Esta forma de razonar, es particularmente evidente en otros teóricos del Liderazgo Transformacional, como Tichy y Devanna, y también está implícito en Avolio y Bass. Como una consecuencia de esto, dentro de esta teoría es fundamental buscar cómo motivar a las personas a ser mejores, siendo una de las bases para el entendimiento de este modelo, las teorías de la motivación (Gronn, 1995). Bass, coherente con su enfoque sobre los efectos del Liderazgo Transformacional, asocia comportamientos en cada proceso (Cuatro l's) que identifica; en tanto Burns, no identifica componentes comportamentales en los procesos de influencia que él incluyó en su liderazgo (inspiración e intercambio) (Yukl, 1998). Hay una última diferencia en las distinciones transaccional y transformacional entre estos dos teóricos.

Burns sostiene que estos tipos de relación entre líder-seguidor, adoptan formas fundamentalmente diferentes, llegando a ser categorías mutuamente excluyentes. Aún más, para Burns, los líderes transformacionales son cualitativamente distintos y superiores a los transaccionales. En contraposición, Bass postula un Liderazgo de Rango Total, que, “transformante es sólo uno de los efectos del liderazgo” (Bass, 1997, pág. 3). propone un comportamiento del líder en el cual estos dos estilos son compatibles entre sí (Gronn, 1995), lo que se expondrá a continuación con más detalle.

3.6.2 Evolución histórica del modelo

La teoría de Liderazgo Transformacional ha sufrido diversos cambios a partir de su conceptualización original en 1985. En un comienzo, incluía una estructura de seis conceptos de liderazgo, a saber: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, y Laissez-Faire. Este modelo fusionaba el Carisma o Influencia Idealizada, y la Motivación Inspiracional en un solo concepto, Carisma/Inspiracional (Bass, 2000). Así también, se creó un instrumento para medir estos comportamientos que quedó organizado en estos seis factores, los que serán definidos más adelante en el Marco Teórico con mayor profundidad.

En la medida en que se fue aplicando el instrumento, los resultados sugirieron inconsistencias entre los datos y el Modelo, lo que llevó a revisar el constructo teórico propuesto. Las críticas se dirigían a la validez discriminante entre los factores, lo que llevó a revisar la operación de éstos, ya que se incluían dentro de una misma escala de análisis, ítems que medían el impacto del comportamiento del líder en el seguidor, e ítems que medían sólo conductas del líder. Además, la estructura de factores inicialmente propuesta, tenía fallas al ser replicada en la investigación empírica posterior (Hunt, 1991, Smith y Peterson, 1988, Yukl, 1994, 1999; en Bass y Avolio, 2000). Esto llevó a muchos investigadores a presentar modelos de factores distintos, en base a sus revisiones e investigaciones del MLQ original. Se reportaron distintos tópicos a ser investigados. Hater y Bass (1988, en

Bass, 1990), con relación al Liderazgo Transaccional, plantearon evidencias que sugerían dividir la Dirección por Excepción en componentes Activo y Pasivo.

La construcción de este instrumento se realizó sobre la base de 176 respuestas a un cuestionario de Oficiales de la Armada Norteamericana, el que posteriormente fue confirmado por una muestra de 360 gerentes industriales.¹⁹ de la escala Laissez-Faire, se correlacionaban más alto con los ítems de la escala Dirección por Excepción Pasiva (Bass y Avolio, 2000). Esto había sido notado también por los estudios de Den Hartog y su equipo, al encontrar que la distinción conceptual entre Dirección por Excepción Pasiva y Liderazgo Laissez-Faire hecha por Bass (en base a que el primero protegía y respetaba el statu quo, en cambio el segundo lo ignoraba al evitar tomar decisiones y supervisar responsabilidades), no era clara al examinar los datos empíricos. Ambos factores se correlacionaban positivamente entre sí, y negativamente con las otras dimensiones, incluyendo la Dirección por Excepción Activa. Esto disminuía la consistencia interna del cuestionario (Den Hartog, Van Muijen, y Koopman, 1997). Otro estudio concordante con esta información fue desarrollado por Yammarino y Bass (1990, en Bass y Avolio, 2000). Esto llevó a que en 1988 se separara conceptualmente la Dirección –por Excepción en sus tipos Activo y Pasivo, lo que se ha mantenido en el MLQ actual (Forma 5X).

Por otra parte, tras repetidos análisis a aplicaciones del MLQ, se encontró que las correlaciones entre los ítems de Liderazgo Inspiracional y Carisma eran altísimas, a pesar de que conceptualmente eran distintas escalas (Bass y Avolio, 2000). Bryman también halló evidencia sobre este punto (Bryman, 1992, en Den Hartog y otros, 1997), señalando que parte de los ítems que medían Motivación

Inspiración estaban relacionados con la visión del líder, en el sentido de que éste es un medio para impulsar y motivar a los seguidores. Sin embargo, para el Liderazgo Carismático es central la noción de visión. Bryman sostuvo que la alta correlación entre estos factores se debía a esta ambigua operación, donde la visión es tanto un indicador de Carisma como de Inspiración. Esto llevó a Bass a reconocer que en muchas ocasiones el Carisma no había sido distinguido de la Motivación Inspiracional por los entrevistados al clasificar al líder.

Pese a lo anterior, Bass (1994) decidió mantener estos factores como teóricamente distintos, principalmente porque los líderes transformacionales estimulan y desarrollan en sus subordinados líderes internos (Motivación Inspiración), más que sólo incitarlos a la acción como figuras carismáticas (Gronn, 1995). Además el Carisma requeriría del proceso de identificación con el líder, en tanto que la inspiración no (Bass,1985,1990, Bass y Avolio, 2000). Para fines prácticos, Bass y Avolio (1990, 1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en respuesta a una serie de críticas - que planteaban que el fenómeno carismático estaba siendo estudiado (a través del MLQ) sin diferenciar su aspecto atribucional de su aspecto conductual (Conger y Kanungo, 1987, House, Spangler y Woyke, 1991; en Bass y Avolio 2000) – dividen a la Influencia Idealizada en Atribuida y Conductual, para examinar las conductas que el líder puede utilizar en el proceso de influenciar a sus seguidores, separadas de las atribuciones que hacen éstos respecto del líder.

Aun así, se le sigue criticando a esta medición de Carisma (MLQ), su poca claridad para distinguir entre rasgos/conductas y efectos sobre los seguidores (Khatri, Alvin NG y Hway Lee, 1999).

En 1994, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso de Liderazgo Transformacional, denominándolas “Cuatro l’s” (Bass y Avolio, 1994, Tracey y Hinkin, 1998), por encontrarse fuertemente relacionadas con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los seguidores como en la organización. Las “Cuatro l’s” son: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual. Esta forma de conceptualizar, trajo repercusiones en la estructura del cuestionario, ya que se registraron altas correlaciones entre las escalas transformacionales y transaccionales (Consideración Individualizada, Recompensa Contingente), por lo que fue necesario desarrollar una estructura más compleja a la propuesta, debido a que existían correlaciones latentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, Bass y Avolio construyen el MLQ 5X, incluyendo un factor Carisma que mantuvo la separación realizada a principios de los '90. Es decir, por una parte, las atribuciones que se hacen al estilo del líder, y por otra parte, comportamientos carismáticos de éste. Otro de los cambios que mantuvo, fue la división entre Dirección por Excepción en Pasiva y Activa, realizada en 1988. Pero realizó una innovación al crear factores de más alto orden, agregando un factor denominado Correctivo/Evitador (que subsume un 8

En alusión a sus siglas en inglés: Idealized Influence, Inspirational Motivation,

Intellectual Stimulation, Individualized Consideration. La especificación de las propiedades psicométricas y las jerarquías factoriales del MLQ 5X.

De esta manera, para fines operacionales, son nueve los factores que conforman el MLQ 5X. Pese a estos refinamientos de los factores, Bass recalca la relevancia teórica del primer modelo de seis factores, afirmando que éste representa el intento por definir más precisamente los conceptos asociados al Liderazgo de Rango Total, y enfatizando la relevancia del concepto de las “4 I’s”, ya que son estos comportamientos, los que dinámicamente producen ese efecto de transformación, tanto a nivel macro como micro en las organizaciones, y por lo tanto, es el que le da la particularidad y mayor diferenciación a este tipo de liderazgo, que se describirá a continuación en la Teoría de Rango Total. El cual contiene los ítems de las escalas Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire.

3.7 Modelo de liderazgo de rango total

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994). Por otra parte, define al Liderazgo Transaccional, como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente

está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994.). A partir de estos constructos, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las Cuatro l's, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

El Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye, por lo tanto, las Cuatro l's del Liderazgo Transformacional, la conducta de Liderazgo Transaccional, así como también la conducta Laissez-Faire o no-liderazgo (Liderazgo No-Transaccional). Y está conformado por tres dimensiones:

- La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo (en las Figuras N° 1 y N° 2, está graficada por el tamaño de los cubos).

En el Perfil Óptimo de la conducta del líder – presentado en la Figura N° 1 - puede observarse un infrecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilos de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y un más frecuente despliegue de las Cuatro l's transformacionales.

El Perfil Óptimo, se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas). En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass plantea (1985, en Bass, 1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman, Bass y Einstein, 1985, Seltzer y Bass, 1987, Waldman y Bass, 1989, Howell y Avolio, 1989; en Bass, 1990). También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que *“the best of leaders typically displayed both transformational and transactional leadership”*¹¹ (Avolio, Bass y Jung, 1999). ¹¹ “El mejor de los líderes típicamente desplegó liderazgo transformacional y transaccional” (Bass, Avolio y Jung, 1999).

El perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo. Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse

al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un 4 l's RC DPE-A DPE-P LF estilo transaccional puede ser más efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional. El nivel de desarrollo de los seguidores, en cuanto a necesidades y habilidades también afecta la adecuación del estilo de liderazgo, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece. Por ejemplo, para individuos que operan a un nivel más transaccional, el líder puede enfatizar el uso de recompensas e intercambios. La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total.

En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo. Con el fin de aclarar este punto, cabe mencionar el marco de trabajo incorporado por Kuhnert y Lewis (1987, en Bass y Avolio, 1994), que identifica a tres modelos sucesivos de liderazgo en el paradigma Transaccional y Transformacional. Cada modelo tiene su propio marco de referencia, y representa formas únicas de entender la conducta del líder, como el impacto que tiene sobre los seguidores y colegas. Los modelos son descritos por los autores como sigue:

3.7.1 Modelo 1: El Operador Transaccional

El Operador Transaccional persigue sus propias metas personales sin verdadera preocupación por el bienestar de los otros. Éstos son vistos como instrumentos útiles u obstáculos para la consecución de sus objetivos.

La característica principal de este tipo de líderes es su visión parcelada y estrecha del mundo, mostrándose incapaces de internalizar visiones distintas a la propia o, en el extremo, mostrando absoluta despreocupación por tales visiones. Esta falta de habilidad empática les hace imposible el participar de lleno en aquellos procesos colectivos que son esenciales al más alto orden de formas de liderazgo a lo largo del Rango Total, es decir, el Liderazgo Transformacional, caracterizado por confianza mutua y espíritu de equipo. El Operador es fundamentalmente un líder transaccional, que a un bajo nivel de desarrollo estará preocupado de realizar acuerdos que satisfagan sus propias necesidades personales.

Lo que generalmente crea desconfianza en los otros, y una visión negativa de ellos. Aún así, los líderes Operadores pueden llegar a ser razonablemente efectivos, al estar altamente orientados a la tarea (planificación, organización, dirección, control), y demandar resultados. Además, pueden hacer sentir a los seguidores que están siendo tratados imparcialmente, si éstos tienen bastantes recompensas a su alrededor.

3.7.2 Modelo 2: El Jugador de Equipo

La principal motivación del Jugador de Equipo es la mantención de buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo o con sus

colegas (orientación a la relación), lo que lo hace muy sensible a cómo se sienten los otros, llevándolo a definirse a sí mismo y a su accionar de acuerdo con cómo lo vean los demás. En este sentido, sus perspectivas están influenciadas por su preocupación por las relaciones, conexiones y lealtades, apareciendo desproporcionadamente controlado por la visión que los otros tienen de él.

Un aspecto a destacar de estos líderes, es su habilidad para establecer roles y conexiones interpersonales positivas, y para motivar a sus seguidores a través de la confianza, el respeto y la consideración. El jugador de equipo es transaccional, en cuanto a que sus esfuerzos están estimulados por su necesidad simpatizar con otros; pudiendo ser visto como transformacional en la medida que los resultados del equipo toman un lugar más central. Aún así, las acciones de este líder son conducidas por contingencias externas, es decir, por lo que los demás piensan de él.

3.7.3 Modelo 3: El Líder Transformacional Auto-Definido

Este líder trasciende los otros modelos, y como su nombre lo indica es auto-definido, es decir, exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección internos, siendo guiado por sus valores y estándares más que por sus necesidades, relaciones y estándares externos. No persigue intereses personales, pudiendo llegar a arriesgar la pérdida de respeto y simpatía de los otros, por tomar decisiones impopulares, de las que está convencido son correctas. El líder Auto-Definido tiene la habilidad de animar a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales, y son capaces de crear un ambiente en el

cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso. Su visión de la organización y de lo que necesitan sus seguidores es más amplia, permitiendo la construcción de una perspectiva de desarrollo más amplia

Los tres modelos presentados arriba pueden ser vistos en términos de las etapas de desarrollo moral que les están aparejadas (Kuhner, 1994, en Bass y Avolio, 1994). El líder del Modelo 1 (operador) se encuentra en un nivel de desarrollo moral mínimo. El líder juzga lo que es correcto o erróneo en términos de si lo hecho es una recompensa o un castigo (nivel preconvencional, moralidad heterónoma). Los Jugadores de Equipo (Modelo 2) juzgan en base a lo que otros pueden pensar de sus acciones como líderes, pudiendo llegar a constreñirse por tales juicios (nivel convencional, moralidad de las relaciones interpersonales mutuas).

Los líderes del Modelo 3 son más maduros moral y cognitivamente. Se basan en estándares internos de lo que es correcto o incorrecto, para evaluar y tomar decisiones (nivel autónomo, moralidad de los principios éticos universales). Están más preparados para asumir la responsabilidad de sus acciones, juzgando en términos de balance e integración de la conflictiva individual, grupal, organizacional y social. Sin embargo, por una variedad de razones, pueden elegir operar a un nivel más bajo, es decir, como los líderes de los Modelos 1 ó 2, persiguiendo intereses individuales o del grupo o equipo.

Estos tres modelos de liderazgo, sirven de complemento para el Modelo de Liderazgo de Rango Total, pues permiten observar más claramente cómo los tipos de Liderazgo más Transformacionales contienen y trascienden a los estilos de

Liderazgo Transaccional. En este sentido, cabe mencionar que los líderes del Modelo 1 no pueden elegir un estilo de liderazgo distinto, pues su bajo nivel de desarrollo no les permite acceder a las perspectivas de los Modelos 2 y 3. Por la misma razón, los Jugadores de Equipo no pueden entender el liderazgo del Modelo 3. Siendo los líderes de este último modelo, los únicos capaces de entender y hacer elecciones entre 1, 2 y 3.

La mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye ambos factores: Transformacional y Transaccional. No hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros (Bass y Avolio, 1994, Bass y Steidmeier, 1998). El mejor liderazgo es tanto Transformacional como Transaccional. El Liderazgo Transformacional aumenta la efectividad del Liderazgo Transaccional, pero no lo reemplaza (Waldmann, Bass y Yammarino, 1990, en Bass, 1990, y en Bass y Steidmeier, 1998). Es sólo para efectos de la discusión que Bass hace esta diferencia entre estos estilos de liderazgo.

En términos conceptuales, otra diferencia entre los estilos Transaccional y Transformacional, puede ser encontrada en los planteamientos de los Enfoques de Contingencias de liderazgo, que se exponen a continuación.

3.8 Liderazgo transformacional y contexto organizacional

3.8.1 Liderazgo transformacional y factores situacionales

De acuerdo con lo expuesto en el punto precedente, a saber, que el líder

transformacional es capaz de responder a distintas situaciones; surge el paralelo entre la Teoría Situacional del liderazgo y la Teoría de Rango Total. A simple vista se podrían confundir ambas teorías, llegando a describirlas como iguales en sus planteamientos. De ahí, que se haga necesario exponer tanto sus similitudes como diferencias. Los enfoques Situacionales, afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación, y aplicarlo. La Teoría de Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas. Ambos enfoques postulan la necesidad de un líder flexible y con un vasto repertorio conductual, que le permita responder con eficiencia a las exigencias de sus seguidores y del ambiente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). La teoría de Bass recoge y se basa en estos postulados expuestos por las teorías Situacionales, integrándolas a lo que él denominó Liderazgo Transaccional (Den Hartog y otros, 1997, Elliott, 2000).

Ahora bien, la diferencia entre los líderes investigados por las teorías Situacionales y aquéllos considerados como transformacionales, estriba, por una parte, en el rango de conductas que poseen, y por otra, en el efecto que causan en los seguidores. Tal como lo señala Robbins (1994), los estilos postulados por estos autores, así como por otros exponentes de teorías Situacionales (estudios de la Universidad de Ohio, Modelo de la Trayectoria-Meta, Modelo de Fiedler, y el Modelo de Líder-Participación) se pueden considerar transaccionales desde la teoría de Bass. Según Robbins *“este tipo de líderes motivan o guían a sus*

seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Pero existe otro tipo de líder que hace que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, y que es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Se trata del líder transformacional” (Robbins, 1994, pág. 408).

En efecto, las conductas y las descripciones de distintos estilos (tanto participativos como directivos) corresponden a comportamientos transaccionales, que se explican por procesos de motivación de intercambio de expectativas o recompensas, llevando sólo a efectos esperados en los seguidores.

En cambio, el Liderazgo Transformacional, se explica por otro proceso motivacional distinto, en donde el efecto producido en los seguidores es un cambio de segundo orden, es decir, en sus necesidades, valores y actitudes.

A este respecto Robbins señala *“cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” (Robbins, 1994, pág. 408).*

De esta manera, el Liderazgo Transformacional y Transaccional son probablemente desplegados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). Esta aseveración está respaldada por evidencia empírica, de que los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentren para influir cambios mayores en la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996). Por otra parte, los líderes

transformacionales despliegan todos los estilos de decisión, pudiendo ser directivos, negociadores, persuasivos, consultativos, participativos o delegativos (Bass, 1985). Bass y Avolio señalan que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos (Grojean y Hanges, 2000).

Por lo tanto, lo que cambia ante un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. En palabras de Bass *“few individuals display a single style at all times. Instead, most individual leaders exhibit different amounts of each style: directive or participative, task oriented or relation oriented transformational or transactional”*¹² (Bass y Avolio, 1994, pág. 66). El autor sostiene que algunos patrones generalmente son más efectivos que otros en determinados contextos. Lo que hace la situación, es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder. Así, lo importante es la habilidad del líder para distinguir qué estilo es apropiado para ese contexto específico. Esto sólo estaría en condiciones de hacerlo un líder Auto-Definido, que puede *“pocos individuos despliegan un solo estilo todo el tiempo, sino que muchos líderes exhiben diferentes montos de cada estilo: directivo o participativo, orientado a la tarea u orientado a las relaciones, transformacional o transaccional”* (Bass y Avolio, 1994, pág. 66). Actuar dentro de tres niveles distintos, a saber: Operador, Jugador de Equipo y Transformacional Auto-Definido (Kuhner, 1994, en Bass y Avolio, 1994). A partir de estos razonamientos, Bass se apoya para desarrollar la mayor premisa de la teoría, que es que el Liderazgo Transformacional siempre será más efectivo que el Liderazgo Transaccional (Yukl, 1998). Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Liderazgo Transformacional no

son enfoques contradictorios para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios, ya que Bass integra conceptos desarrollados anteriormente a su Teoría de Rango Total de Liderazgo. De hecho, Gustav Pansegrouw (1996, en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), exponente de las teorías situacionales ha denominado a este tipo de liderazgo como Situacional/Transformacional, integrando los hallazgos de los enfoques anteriores con esta nueva teoría desarrollada por Bass y Avolio, centrándose principalmente en los cambios que se producen en la cultura organizacional. Aunque no tan estudiados como en las corrientes situacionales, Bass ha identificado factores moderadores que tendrían incidencia en la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985). Estos serían, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder:

3.8.1.1. Ambiente externo

El ambiente externo incluye el medio histórico, social, económico y cultural en que el liderazgo emerge.

1. Medio Histórico y Social:

En cuanto al medio histórico-social, Bass señala que la probabilidad de que el liderazgo que aparezca sea Transaccional o Transformacional, está relacionado con lo que está sucediendo con estas variables externas a la organización. Así, el Liderazgo Transformacional aparecería con mayor frecuencia en momentos de angustia y cambios sociales, económicos y tecnológicos rápidos, en donde las instituciones se han mostrado incapaces de desarrollar su función de satisfacer necesidades de la comunidad, y velar por los derechos de los ciudadanos.

Por el contrario, el Liderazgo Transaccional, tiene mayor probabilidad de emerger en una sociedad estable, con un ambiente estructurado caracterizado por normas claras y fuertes, sanciones e instituciones que mantienen el statu quo social y económico de una forma razonablemente satisfactoria.

2. Medio Económico:

En lo que respecta a los efectos del mercado en la emergencia del tipo de liderazgo, Bass hipotetiza que el Liderazgo Transformacional aparecería en una organización cuando el mercado es turbulento y cambiante, caracterizado por crisis económicas cíclicas, donde la ansiedad e incertidumbre son altas, y se necesita un liderazgo proactivo que provea de nuevas soluciones, respuestas rápidas frente a los estímulos y un desarrollo constante de los subordinados.

Aquí las cuatro I's cobran una importancia crucial, a saber:

- Se necesita gran Estimulación Intelectual para reexaminar las prioridades, reasignar beneficios de diferentes actividades, exploración e intercambio de recursos, de apoyo alternativo, examinar la innovación, nuevos

En cambio, una organización inserta en un mercado estable, caracterizado por compromisos y contratos a largo plazo, aumentará la emergencia del Liderazgo Transaccional.

3.8.1.2 Ambiente Organizacional

Por ambiente organizacional Bass entiende la organización inmediata, tareas, superiores, pares y subordinados del líder. Dentro de este subsistema de influencias, Bass le da importancia a si la organización es orgánica o mecánica, el nivel de tecnología, el tipo de equipo, las políticas de apoyo organizacionales, las

características de los subordinados y superiores del líder, y las características de las tareas.

1. Tipos de Organización:

Con respecto del tipo de organización, Bass señala que hay una diferencia relevante si se trata de organizaciones orgánicas o mecánicas en la emergencia del Liderazgo Transformacional. *“We speculate that transformational leadership is most likely to appear in organic organizations where goals and structure are unclear, but where warmth and trust are high, members are highly educated and are expected to be creative. On the other hand, transactional leadership is most likely to appear in mechanistic organizations where goals and structure are clear and/or where members work under formal contracts”* (Bass, 1985,pág. 158).

2. Factores Contextuales Internos de la Organización:

Pawar y Eastman (1997) mencionan distintos factores contextuales internos que influyen la receptividad de una organización al Liderazgo Transformacional.

Los autores distinguen cuatro factores contextuales para este efecto:

- El primero, es la *orientación organizacional*, que se divide en orientación hacia la eficiencia (periodo de estabilidad) y orientación hacia la adaptación (periodo de cambio).
- El segundo, es el *sistema de tarea organizacional*, que puede verse en el predominio de centros técnicos al interior de la organización (caracterizados por estar separados de la influencia externa, dirigidos por sus imperativos técnicos, con claros medios y fines, y un alto grado de coordinación, por lo que existen bajos niveles de incertidumbre y conflicto), o de unidades de límites extensos (que

se relacionan cercanamente con el ambiente externo, por lo que no pueden enrutar ni estandarizar sus tareas, y necesitan un alto nivel de discreción en la toma de decisiones, para enfrentar la incertidumbre y los cambios).

- El tercer factor se refiere al *tipo de estructura organizacional*, utilizando la tipología de Mintzberg de 1979, a saber: tipo máquina, profesional, divisional, simple y adhocrática.

- Y por último, el cuarto factor contextual es el *modo de dirección organizacional*, es decir, las formas de conducir las transacciones o intercambios con los subordinados, en consideración a los intereses propios de éstos. Los autores utilizan la distinción hecha por Wilkins y Ouchi en 1983, que identificaron tres formas de dirección: tipo mercado (donde las transacciones se basan en el intercambio de compromisos prescritos por el mercado o mecanismos de precio), tipo burocrático (donde los empleados aceptan la autoridad organizacional a cambio del salario, efectuándose un monitoreo continuo del cumplimiento de los requerimientos acordados), o tipo clan (basado en la socialización organizacional de los miembros de tal forma, que ven una alineación entre sus propios intereses y los de la organización).

En consideración a los cuatro factores contextuales mencionados anteriormente, Pawar y Eastman (1997) postulan lo siguiente:

- Las organizaciones serán más receptivas al Liderazgo Transformacional durante La orientación hacia la adaptación, que durante la orientación hacia la eficiencia.
- Las organizaciones con dominancia de unidades con límites extensos serán más receptivas al Liderazgo Transformacional, que las organizaciones con dominancia de centros técnicos.

- Las organizaciones con estructura simple y adhocráticas serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las otras formas de organización planteadas por Mintzberg.

- Las organizaciones con un modo de dirección tipo clan serán más receptivas al Liderazgo Transformacional que las organizaciones con modo de gobierno tipo mercado o burocrático.

Con relación a estos postulados, los autores aclaran que la receptividad al Liderazgo Transformacional y su emergencia son dos aspectos distintos, pues este liderazgo puede emerger en contextos no receptivos, o al revés, no instalarse en contextos receptivos. La necesidad de cambio no implica que la organización inicie este proceso, pudiendo persistir en su mal desempeño u obtener un alto nivel de institucionalización en su funcionamiento. Tomando los postulados anteriormente mencionados, los autores plantean dos configuraciones polares (agrupaciones positiva y negativa, que ayudan a la receptividad organizacional del Liderazgo Transformacional o la disminuyen, respectivamente) de factores contextuales, que pueden ser ordenados en un continuo. Y sugieren que en contextos organizacionales cercanos al polo negativo, el líder transformacional requerirá confrontar el contexto, emprendiendo un proceso destructivo para inducir el cambio. Por otra parte, en contextos más cercanos al polo positivo, el líder necesitará aprovechar y utilizar el contexto organizacional.

3. Tecnología:

En lo referente a la tecnología, Bass señala que las organizaciones comprometidas en continuos procesos donde las decisiones tienen un conjunto de políticas y precedentes, es más probable que surja el Liderazgo Transaccional. En

cambio en organizaciones en donde las decisiones no tienen un conjunto de precedentes claros, ya sea porque requieren innovación o creatividad constantes, es más probable que aparezca y se fomente un Liderazgo Transformacional fuerte, centrado en la Estimulación Intelectual.

4. Tipo de Equipo:

En lo que se refiere a la clase de equipo, Bass hace la diferencia de acuerdo con El grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea. Cuando las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, sobre todo aquél que enfatiza la Recompensa Contingente, por su efectividad. En tanto, en equipos compuestos por miembros de alto grado de profesionalismo, donde las soluciones pasan por el consenso de equipo, las tareas son inestructuradas y no repetitivas; se espera encontrar mucho Liderazgo Transformacional, con un grado menor de conductas transaccionales.

4. Política Organizacional:

En cuanto a las políticas organizacionales, éstas también juegan un papel como factores antecedentes moderadores del liderazgo, ya sea apoyando su emergencia o efectividad, o bien sustituyendo elementos de éste. Es crucial el paradigma o concepto de ser humano en el cual se cimientan las políticas. Bass sostiene que las políticas basadas en la Teoría Z de Ouchi, fundamentalmente modelos japoneses, crean las condiciones para sustituir el Liderazgo Transformacional fuerte, pues la política Z representa una clara figura en términos valóricos y objetivos para los miembros de la organización, existiendo un fuerte énfasis en la trascendencia de los propios intereses a favor del bienestar de

la organización y las relaciones armónicas con otros, destacando una fuerte cultura organizacional. De esta manera la política Z cumple la función del líder transformacional.

5. Subordinados y Superiores:

Con relación a los subordinados y superiores del líder, Bass sostiene que pese a que el liderazgo es una situación recíproca entre líderes y seguidores, no hay suficiente evidencia sobre cómo los superiores y subordinados afectan las tendencias transformacionales o transaccionales de los líderes. Pese a esto, se atreve a conjeturar que la experiencia y capacidad de los superiores o subordinados afectará las tendencias de liderazgo que se exhiban. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1985) sugieren que cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, generalmente buscan y necesitan un liderazgo instructivo del tipo transaccional, que les clarifique los objetivos y especifique el cómo alcanzarlos. Bass sostiene que es probable que los subordinados que tienen alta autoestima, independencia y escepticismo, no reaccionen ante un líder carismático.

La investigación reciente sugiere que preferir un estilo particular de liderazgo está afectado por factores situacionales y por características individuales de los subordinados (Wofford, Whittington y Goodwin, 1999).

La investigación de Wofford reveló que los líderes transformacionales eran más efectivos dependiendo de las características del seguidor, apreciándose que los patrones motivacionales de los seguidores afectaban las consecuencias del Liderazgo Transformacional. Los seguidores con una fuerte necesidad de crecimiento, clasificaban a los líderes transformacionales como más efectivos y a

su propia satisfacción como alta, en comparación a sus compañeros con una necesidad de desarrollo baja. Por otra parte, los seguidores con una alta necesidad de autonomía clasificaron a sus líderes como más transformacionales, en comparación a aquellos con una baja necesidad de autonomía. Estos hallazgos son acordes a las investigaciones de Klein y House de 1995 (en Wofford y otros, 1997), donde algunos seguidores eran más susceptibles a los efectos del Liderazgo transformacional según sus características personales. Otra investigación realizada por Fuller y otros (Fuller, Morrison, Jones, Bridger y Brown, 1999) encontró que el empoderamiento psicológico de los seguidores era un factor moderador de los efectos de los comportamientos organizacionales. De esta forma, los subordinados que poseían gran empoderamiento psicológico (definido como el aumento de la motivación intrínseca hacia la tarea, manifestada en cogniciones que reflejan una orientación individual activa hacia el rol laboral) exhibían mayor satisfacción laboral y percepciones de efectividad del líder (sobre todo en comportamientos transformacionales como Consideración Individualizada, Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada), que aquéllos de bajo empoderamiento psicológico.

6. Características de la Tarea:

Con respecto de este punto, Bass señala las siguientes premisas generales, que resumen el efecto moderador de las tareas en los patrones de Liderazgo Transformacional (Bass y Avolio, 1994), a saber:

- Cuando la tarea es vaga y el tiempo es crítico, se requiere mayor dirección por parte del líder.

- La Consideración Individual y el apoyo ayudan a compensar la insatisfacción de los miembros de equipo cuando las tareas son frustrantes.
- La Motivación Inspiracional y el estilo de orientación hacia la tarea son más apropiados para estimular a los seguidores y colegas cuando los estándares de desempeño son más altos. De esta manera, se incrementa su confianza en alcanzar los desafíos.
- Los estilos participativos son viables cuando los miembros de equipo poseen la habilidades para hacer el trabajo cuando su satisfacción, compromiso, involucramiento y lealtad son profundos.
- La Recompensa Contingente es más efectiva, en tareas que por sus características muestran una clara relación entre el desempeño requerido y los estímulos entregados como consecuencia de éste.
- En condiciones críticas y cuando las tareas son ambiguas, el Liderazgo Transformacional es más efectivo.

3.8.1.3 Características de Personalidad y Valores del Líder Transformacional

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985). Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999, Bass y Avolio, 1994). Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente

para la efectividad del líder de equipo. Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

Así, el Liderazgo Transformacional debería relacionarse positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. En cambio, el líder transaccional, según Bass estaría más relacionado con medidas de conformidad, sentimientos de equidad, y con satisfacción en las relaciones de afiliación. Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De este modo, los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del

seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

3.9 Liderazgo transformacional

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional. La forma directa de cambios, es a través de influir sobre los seguidores, en tanto que indirectamente lo logran cambiando la cultura organizacional.

3.9.1 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, (Weber, 1968, pág. 241, en Khatri y otros, 1999). En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir 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 amplio de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo

consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es “una cierta cualidad de una personalidad individual con virtud por la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales” (Weber, 1968, pág. 241, en Khatri y otros, 1999 respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994). Pero por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional (Bass, 1985). De hecho, Bass diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

a) 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.

b) 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.

c) 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 está en estado de crisis.

d) 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.

En este sentido, cabe mencionar a Khatri y otros (1999), quienes plantean que el Carisma es una entidad con valor neutral, es decir, que puede ser bien o mal utilizada por los líderes, en su propio beneficio o en el beneficio del grupo u organización, dependiendo de la visión del líder, que le daría expresión y dirección a esta poderosa herramienta. Con relación a esto, se hace necesario aclarar que la teoría de Liderazgo Transformacional destaca la existencia de líderes con un alto estatus moral, y elevado Carisma y visión, lo que explicaría la distinción hecha por Bass en este punto (b).

3.9.1.1 Características del Liderazgo Carismático

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 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.

- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos. Shamir y otros (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998) agregan 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; lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl, 1994, en Shamir y otros, 1998), y permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998).

Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

3.9.2 Liderazgo inspiracional o motivación inspiración

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994).

En 1985, Bass plantea que el Liderazgo Inspiracional, (también llamado por él Motivación Inspiracional), es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos. Por lo que define al proceso de Liderazgo Inspiracional como *“the arousal and heightening of motivation among followers that occurs primarily from charismatic leadership”*³⁰ (Bass, 1985, pág. 62). De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores:

- Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos. “estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales” (Yukl y Van Fleet, 1982, pág. 90, en Bass, 1985, pág. 67, y en

Bass, 1990, pág. 207) 30 “la animación y realce de la motivación entre los seguidores que ocurre principalmente desde el liderazgo carismático” (Bass, 1985, pág. 62). 74

- Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

Aun así el autor plantea que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas.

En 1990, Bass especifica las diferencias conceptuales entre Liderazgo Carismático e Inspiracional, reconociendo las dificultades de realizar una distinción empírica (la trayectoria de ambos factores en el modelo será especificada más adelante). El autor refiere una investigación realizada por él en 1985, en la cual no fue posible obtener un factor inspiracional consistente que estuviera separado de un factor de Liderazgo Carismático *“in reality charismatic leaders tend to be highly inspirational although inspirational leaders may not be charismatic”*³¹ (Bass, 1990, pág. 206). Bass distingue el Liderazgo Carismático del Liderazgo Inspiracional basándose en Downton (1973, en Bass, 1990). Este autor planteó que la diferencia se encuentra en la manera en que los seguidores aceptan las iniciativas del líder. Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes, y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por éste, el Liderazgo es Inspiracional. Si los seguidores se sienten más poderosos como consecuencia de las exhortaciones del líder, porque éste ha hecho hincapié en

metas deseables y el cómo lograrlas (y no porque el poder del líder sea su modelo), entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático.

Bass (1985), también diferencia la Motivación Inspiracional (o Liderazgo Inspiracional) de la Estimulación Intelectual. Pues los seguidores pueden también ser inspirados por un discurso racional o la brillantez de un argumento. El autor restringe al Liderazgo Inspiracional a aquél que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de Estimulación “en realidad, los líderes carismáticos tienden a ser altamente inspiracionales, aunque los líderes inspiracionales pueden no ser carismáticos” (Bass, 1990, pág. 206) Intelectual a procesos de influencia que enfatizan la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, sin apelar a sentimientos y emociones. En cuanto al Liderazgo Carismático y estos dos procesos de influencia, Tucker (1970, en Bass, 1985), plantea que el impacto del líder carismático está asociado a una mezcla de Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional.

3.9.2.1. Características del Liderazgo Inspiracional

Bass (1985, 1990), menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

1. Dirección de Significado:

El líder inspiracional entrega 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. También, un nuevo significado puede venir de la creación de nuevas

interpretaciones a partir de las viejas, o de la comparación de su grupo con otros referentes, tales como competidores, ideales, metas, el pasado, rasgos y los pilares fundadores de la organización; con el fin de crear y articular significado y visión conjunta con el grupo de seguidores.

Esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación. En este sentido, el líder inspiracional tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones.

2. Uso de Símbolos:

Los líderes inspiracionales hacen mucho uso de símbolos. Éstos además de ser objetivaciones de significado, actúan como estrategias que dan sentido a la organización y al ambiente; transformando en un todo coherente ideas confusas o muy complejas, y simplificando mensajes que pueden tener un significado inspiracional para los seguidores. Es así como los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia como tales y las acciones que llevan a cabo. Los símbolos también pueden representar soluciones inspiracionales a los problemas, y su reemplazo ayuda a evocar nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales.

3. 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 influenciándolos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial

para construir confianza de los seguidores en ellos, lo que para Yukl (1981, en Bass, 1985) es el elemento esencial del Liderazgo Inspiracional, que además ayuda a mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral (Wayne y Ferris, 1988, en Bass, 1990).

El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

3.9.3 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 el reencuadre de problemas, 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 de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990). Bass utiliza la clasificación de Petty y Cacioppo (1980, en Bass, 1990) de rutas de procesamiento de información central y periférica, para explicar el tipo de persuasión que utiliza el líder intelectualmente estimulante. Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto

ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores. Contrariamente el procesamiento vía ruta periférica – que ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad - es superficial, automático y heurístico, y sus efectos son duraderos sólo si ésta es complementada por argumentos cognitivos de apoyo.

3.9.3.1. Características de la Estimulación Intelectual

Bass (1985, 1990) identifica las siguientes características de la Estimulación Intelectual:

1. 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. Esto a través de aplicar metáforas, cambiar la escala de medición, considerar el absurdo y la fantasía, imaginando estados alternativos, cambiar sustantivos por verbos, trocar figura por forma, extendiendo o subdividiendo contextos, y descubrir suposiciones ocultas.

2. Inteligencia:

Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo, pero hay

factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización (Bass, 1985). Esto permite hacer comprensibles sus ideas, apreciar los problemas de sus subordinados, o presentar ideas que requieran de un cambio que no generen resistencia. Por otra parte, el nivel intelectual requerido dependerá del contexto. Rushmore (1985, en Bass, 1985) encontró que el Liderazgo Transformacional exitoso era más dependiente de la inteligencia general (factor obtenido en base a pruebas de razonamiento verbal, cuantitativo y abstracto) a más bajos niveles organizacionales, y de la creatividad cognitiva (obtenida en base a pruebas de consecuencias obvias, consecuencias remotas y usos inusuales) a más altos niveles.

3. Símbolos e Imágenes:

Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a 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. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización (Eoyang, 1983, en Bass, 1985).

4. Experiencia y Conflicto con los Superiores:

Fiedler y Leister (1977, en Bass, 1985), sugirieron que el aporte intelectual de los

líderes (y subordinados) dependerá de su experiencia y cuánto están en conflicto con la autoridad más alta. Estos autores encontraron en un estudio de 158 líderes militares, que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá. Sólo es posible superar esta tensión volviendo a hábitos previamente aprendidos, por lo tanto, la experiencia ayudará.

3.9.4 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).

3.9.4.1 Características de la Consideración Individualizada

Entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran:

1. 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. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara³³, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación. Como una política de la empresa, el líder puede practicar la “dirección mediante caminar alrededor” (*management by walking around*). El líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales. 33 Bass (1985, 1990) para explicar este tipo de conductas, se basa en parte, en la Teoría de Intercambio Líder- Miembro (LMX) de Graen y otros (1973, 1976)– la cual plantea que hay una relación de intercambio diferente entre cada miembro individual y el líder. 94

La comunicación informal de doble vía, permite al líder acceder a información oportuna y cotidiana, que puede servir de importante base para la toma de decisiones organizacionales (Klauss y Bass, 1982, Mintzberg, 1975; en Bass, 1985). Además mejora el entendimiento recíproco entre superior y subordinado (Graen y otros, 1982, en Bass, 1985) y reduce la ambigüedad de rol en el seguidor al ser aclaradas sus dudas y recibir el apoyo del líder.

2. Mantiene Informados a los Subordinados:

El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. Con esto ellos llegan a sentirse parte del desarrollo organizacional, principalmente si al mismo tiempo se les permite aclarar dudas, haciendo posible también a los líderes el acceso a las reacciones y preocupaciones inmediatas de los seguidores sobre la materia.

3. Trata Diferencialmente a los Subordinados:

Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben como utilizarlas efectivamente.

4. Aconseja a los Seguidores:

Los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa 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. 95

5. Orientación hacia el Desarrollo:

Como ya se mencionó anteriormente, el líder transformacional se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar. Las principales formas por las que realiza esto, son el *mentoring* (Bass, 1985, 1990) y la delegación (Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994).

3.10 Liderazgo transaccional

El Liderazgo Transaccional es reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas

son distribuidas equitativamente (Bass, 1990). Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1ª Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la complementación de una tarea.

2ª El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.

3ª El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:

1- Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta. 38 Si la tarea es altamente estructurada, la clarificación del líder puede ser mínima o no ser necesaria (Bass, 1990). 107

2- Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.

3- Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.

4- El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas. En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de Reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990):

1- *Reforzamiento Contingente Positivo* (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.

2- *Reforzamiento Contingente Aversivo* (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción.

3.10.1 Recompensa contingente

Como ya se explicitó anteriormente, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990). En la Recompensa Contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados (Bass, 1985). Cada ciclo meta desempeño- reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes.

3.10.2 Dirección por excepción

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (***Dirección por Excepción Activa***) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser

informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.

(Dirección por Excepción Pasiva) (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990). La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo. Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción (Bass, 1985; Podsakoff y otros, 1982, en Bass, 1990). Al identificar las fallas del subordinado en el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos - idealmente, antes de tomar acción disciplinaria - el líder debe hacer un diagnóstico de las posibles causas de esta falla. Por ejemplo, si el líder observa un desempeño pobre en un solo subordinado, mientras los demás mantienen los estándares deseados, puede atribuir la falla a falta de habilidad o esfuerzo del subordinado. Si se trata de falta de esfuerzo, es posible tomar acción punitiva. Si es diagnosticada falta de habilidad, es más apropiado el entrenamiento o el reemplazo del subordinado. Si las causas se encuentran en el ambiente o en la dificultad de los requerimientos, el líder debe recomendar un cambio en las condiciones de trabajo o en el tipo de tarea, y no reprender al subordinado (Mitchell y Wood, 1980, en Bass, 1985; Bass, 1990).

Otros factores a tomar en cuenta para el diagnóstico, que pueden causar una baja en el desempeño, que quedan fuera del control de los subordinados, son (Bass, 1985, 1990):

- Fracaso en la aclaración de lo que es esperado como desempeño satisfactorio.

Ante lo cual, el líder debe entregar una clarificación adicional de los requerimientos de rol al subordinado.

- Trabajo no desafiante para el empleado. Ante esto, se puede extender la tarea, transferir al subordinado, o aumentar los incentivos.

- Subordinado no comprometido en producir los resultados necesarios. Se puede aumentar el involucramiento del empleado en los procesos de planificación o control.

- Sentimiento del subordinado de sobrecarga, tener demasiadas metas que alcanzar, o conflicto, una mezcla imposible de metas. El líder debiera aclarar las metas y establecer prioridades.

- Carencia del feedback adecuado del supervisor, respecto del progreso del subordinado. Se hace necesario feedback más oportuno y específico.

- El trabajo del subordinado es obstaculizado por un proceso, método o sistema existente.

Lo que requiere de rediseño, transferencia o mayor tolerancia.

- El trabajo del subordinado es afectado adversamente por fallas de los demás en el cumplimiento de sus compromisos. Las acciones remediales apuntan a intervenciones alrededor del subordinado.

3.10.3 Conductas del líder que practica dirección por excepción

Sims (en Bass, 1985) en 1977, halló como factor de la conducta de este tipo de líderes la utilización de Castigo Contingente. Por otro lado, Yukl (1981, Bass, 1985) menciona una conducta a la que llama Disciplina-Crítica, la que define como el alcance en que el líder critica o disciplina a un subordinado que consistentemente muestra pobre desempeño, viola una regla, o desobedece una orden. Las acciones disciplinarias a las que hace referencia, incluyen advertencia oficial, reprimenda, suspensión o despido. Yukl y Van Fleet (1982, en Bass, 1985), en un estudio realizado entre los cadetes del Reserve Officer Training Corps, encontraron las siguientes conductas de los líderes que practicaban Dirección por Excepción:

- Hacían hincapié en las deficiencias de las personas.
- Utilizaban errores específicos como ejemplos, más bien que crítica general.
- Le explicaban a las personas por qué estaban siendo disciplinadas.

3.10.4 Posibles causas para el uso de dirección por excepción

Bass (1985) menciona las posibles razones por las que los líderes transaccionales preferirían usar la Dirección por Excepción, en lugar de Recompensa Contingente.

A saber:

- La estructura de la organización puede ser plana, con muchos subordinados reportándose a un solo supervisor, quien ocuparía todo su tiempo sólo monitoreando desviaciones negativas de los estándares.

- Si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de éstos.
- El líder puede no tener, o perder su poder para entregar recompensas a los subordinados.
- Algunos autores plantean que el desempeño bajo los estándares establecidos es más sobresaliente y más fácil de identificar por los líderes, que el buen desempeño (Fisher, 1979, Scontino, 1979, Larson, 1980; en Bass, 1985).
- Los supervisores atribuyen distintos grados de responsabilidad a sus subordinados por su desempeño. Pudiendo variar además en las teorías implícitas que tienen sobre feedback en general.
- Mitchell y Kalb (1982, en Bass, 1985) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación, más bien que a falta de habilidad.

3.11 Liderazgo lizzez- faire

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951)

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Laissez-Faire, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones. Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción.

El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo. La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

3.11.1 Efectos del liderazgo laissez- faire

En una investigación inicial en el tema, se compararon los liderazgos democrático y autoritario, con el Liderazgo Laissez-Faire (Lewin, Lippitt & White, 1939, Lippitt,

1940, Lippitt & White, 1943, White & Lippitt, 1960; en Bass, 1990). Los investigadores concluyeron que el Liderazgo Laissez-Faire produjo menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hubo menos satisfacción general que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio.

Investigaciones posteriores sugirieron que la satisfacción de los seguidores será más baja con el uso de Liderazgo Laissez-Faire que con el liderazgo autocrático⁴⁰. Además, se han acumulado hallazgos consistentes en donde el Liderazgo Laissez-Faire aparece como el estilo de dirección menos satisfactorio y efectivo (Bass, 1990). Katz, Maccoby, Gurin, y Floor (1951, en Bass, 1990) encontraron que los grupos eran improductivos si sus supervisores evitaban ejercer el rol de liderazgo, abandonándolo a miembros del grupo de trabajo. De la misma forma, un experimento de Murnighan y Leung (1976, en Bass, 1990) encontró que participantes de pregrado bajo la supervisión de líderes no involucrados, resolvieron menor cantidad de problemas, mostraron soluciones de más baja calidad, y presentaron menos satisfacción en comparación a participantes que fueron guiados por líderes involucrados. Pelz (1956, en Bass, 1990), en una investigación organizacional, reportó que el patrón de Liderazgo Laissez-Faire estuvo negativamente relacionado a productividad. También se ha observado disminución de la cohesión de grupo (Baumgartel, 1957, en Bass, 1990), escasa motivación en la tarea, e insatisfacción con el supervisor (Aspegren, 1963, en Bass, 1990), como efectos del uso de Liderazgo Laissez-Faire.

40 Si el liderazgo autocrático no es punitivo, y es apropiado para los niveles de competencia de los seguidores, o resguarda los requerimientos de la situación

Investigaciones más recientes refuerzan este tipo de hallazgos. Por ejemplo, se ha demostrado que los liderazgos Transaccional y Transformacional se asocian a alto desempeño en gerentes de ventas, en oposición al estilo Laissez-Faire, el cual tiene poco o ningún efecto sobre desempeño en ventas (Dubinsky, Yammarino, Jolson y Spangler, 1995, Russ, McNeilly y Comer, 1996, Bass, 1997; en Farrell, Souchon y Durden, 1999).