

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <http://www.researchgate.net/publication/28141930>

# El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas

ARTICLE · JANUARY 2007

Source: OAI

---

CITATION

1

---

DOWNLOADS

3,402

---

VIEWS

816

2 AUTHORS, INCLUDING:



[María Carolina Ortiz Riaga](#)

Nueva Granada Military University

18 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

SEE PROFILE

# El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas\*

*Martha Ruth Mendoza Torres\*\**  
*Universidad Militar Nueva Granada*

*Carolina Ortiz Riaga\*\*\**  
*Universidad Militar Nueva Granada*

Recibido. 03 de abril de 2006  
Aprobado. 25 de abril de 2006

## Resumen

Este artículo tiene como propósito mostrar las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, derivado éste de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada.

## Palabras clave:

Liderazgo transformacional, cultura organizacional, eficacia, liderazgo de rango completo

## Abstract

The aim of this work is to show how transformational leadership practice can modify organizational culture and efficacy. The changes are derived from interrelational dynamics between the leader and the group, in a specific environment.

## Key words:

Transformational leadership, organizational culture, efficacy, full range leadership

\* Este artículo corresponde al marco teórico del proyecto de investigación "Liderazgo transformacional: dimensiones e impacto en la eficacia de las Pymes exportadoras en Bogotá" que adelanta el grupo de investigación en "Liderazgo y Emprendimiento" del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Las autoras, a partir de una revisión de fuentes originales y de investigaciones realizadas sobre los tres conceptos centrales: liderazgo transformacional, cultura organizacional y eficacia, hacen una reflexión desde una perspectiva interpretativa, que tiene como propósito poner en evidencia cómo se interrelacionan estos conceptos dentro de la dinámica organizacional y cómo esas interrelaciones se manifiestan tanto en la relación líder grupo como en el nivel de respuesta de la organización como un todo, frente a situaciones o contextos determinados.

\*\* Ingeniera industrial, Universidad de los Andes; Especialista en Finanzas, Universidad de los Andes; Especialista en Mercados, Universidad de los Andes; Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Militar Nueva Granada; Magister en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: ruth165@yahoo.com.

\*\*\* Psicóloga, Universidad Javeriana; Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Militar Nueva Granada. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico:

## Introducción

Este artículo tiene como propósito mostrar cómo el ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo transformacional tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, impacto derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada.

En la primera sección se hace una presentación del modelo de liderazgo de rango completo desarrollado por Bass y Avolio, quienes establecen que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional.

En la segunda sección se muestra cómo el liderazgo influye en la determinación de la cultura organizacional y como ésta a su vez, determina el estilo de liderazgo a ejercer.

La tercera sección presenta el marco teórico desde el cual se identifican las posibles relaciones entre la eficacia de la organización y el liderazgo ejercido en la misma y continúa con la reflexión sobre cómo el ejercicio del liderazgo y la dinámica resultante en la relación líder grupo influyen en el mejoramiento de la eficacia organizacional, para concluir con cómo el modelo de liderazgo transformacional se relaciona con la eficacia organizacional.

Finalmente, se deja abierto el tema para ampliación, profundización y discusión, en torno del liderazgo transformacional y de

cómo su ejercicio puede dar origen a cambios en la cultura organizacional, influir en la dinámica de interrelaciones entre el líder y el grupo y determinar, en conjunto con otros factores, el nivel logrado de eficacia organizacional.

## 1. Modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL)

Bernard Bass<sup>1</sup>, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999, p. 9-13).

Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999).

<sup>1</sup><http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

[http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ_Avolio.htm). Recuperado en: 1 de diciembre

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

Para hacer más evidentes las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p.116). Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p. 21), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales

existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15). Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización que tienen potencial para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio, doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio: *Laissez-Faire o dejar hacer*. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos

de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

*Administración pasiva por excepción.* El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

*Administración activa por excepción.* El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

*Reconocimiento contingente.* Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

*Consideración individual.* En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera

en esta organización...”

*Estímulo intelectual.* Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Que piensa hacer frente a...?”

*Motivación e inspiración.* Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

*Influencia idealizada o carisma.* Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

<sup>2</sup>[http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/BruceJ_Avolio.htm). Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

<sup>3</sup><http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005

El modelo FRL esquematizado por Mendoza Martínez (2005), se aprecia en el cuadro a continuación:

**Cuadro 1-** Elementos del modelo FRL

**Modelo de Liderazgo  
Transformacional y Transaccional  
Bass y Avolio**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. CARISMA ATRIBUTOS 2. CARISMA CONDUCTA 3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL 4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA 6. TOLERANCIA SICOLOGICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. PREMIO CONTINGENTE 8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA 9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA
NO LIDERAZGO	10. LAISSEZ-FAIRE
VARIABLES DE RESULTADO	11. SATISFACCIÓN 12. ESFUERZO EXTRA 13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

El modelo (Mendoza Martínez, 2005) es a su vez, la base para el diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” (Mendoza Martínez, 2005) tanto sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización.

Como la autorregulación adaptativa es un proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares (Sosik, Potosky & Jung,

2002, p. 211-232), la retroalimentación de 360 grados le permite conocer lo que se espera de él.

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo, al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización. Esta visión consolidada se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad.

## **2. La cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones**

En concordancia con los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003), se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y



vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos.

“La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (Anzola, 2003, p. 51).

Los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “como funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “como se hacen las cosas aquí”.

Uno de los autores más reconocidos en el tema de la cultura organizacional es Edgar Schein (2002) quien habla de los artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles), los valores declarados (fines, filosofías y justificaciones) y los presupuestos básicos (creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son inconscientes y que se dan por supuestos).

Algunos autores han comenzado a describir diferentes tipos de culturas organizacionales. Mencionamos aquí la propuesta de Aktouf (2002), quien establece una clasificación de cuatro diferentes culturas corporativas relacionándolas con el tipo de clima que

cada una de ellas da como resultado:

*Rupturas e identidades separadas:* hay separación y oposición de visiones; organización y gestión jerárquica estricta; rupturas entre directivos y empleados, ausencia de comunicación, contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, pocos espacios en los que se reúnen directivos y empleados; signos de diferencias de status visibles y resaltados, valores, creencias y representaciones diversas. El resultado es un clima de ruptura, hostilidad, contradicción y odio.

*Identidad en formación o en cambio:* pérdida de identidad por procesos de cambio o transición organizacional; idea de un pasado en el que todos estaban unidos y todo era realizable, pérdida de elementos de identidad que existían en un pasado reciente. El resultado es un clima de nostalgia y de una transformación dolorosa de la imagen colectiva.

*Cultura artificial e identidad enchapada:* intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial.

*Comunidad de visión e identidad compartida:* hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y resultado

numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar, hay un compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas. El resultado es una percepción de un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables.

Encontramos en esta última categoría descrita por Aktouf elementos del liderazgo transformacional, al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Adicionalmente este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de sus seguidores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo.

A la luz de estos planteamientos, surge la reflexión sobre el papel de los líderes y su influencia en la evolución de la cultura. Acerca de las dimensiones del liderazgo planteadas por Bass y Avolio (2004), se hace necesario que un líder con un estilo transformacional sea consciente de su papel y de las consecuencias simbólicas y reales en

que sus acciones tienen sobre sus seguidores y que por lo tanto, puede de manera intencional fomentar los valores deseados para la organización. Aunque Bass y Avolio (2004) no definen de manera explícita su concepto de cultura organizacional, si identifican en su modelo la relación entre factores culturales como la innovación y la disposición a asumir riesgos, con el ejercicio del liderazgo transformacional.

Anzola, retomando los planteamientos de Hofstede y Cols (1990) menciona como características centrales de la cultura:

La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.

El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.

El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.

La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.

El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.

La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.

Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del



desempeño en contraste con otros factores.

La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.

El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Dadas las condiciones anteriormente planteadas podemos afirmar que un análisis de la cultura de una organización bajo estas características, permitirá afirmar si el estilo de liderazgo que manejan sus directivos es transformacional o no. De la misma manera, si se mide el estilo de los líderes bajo las premisas del modelo de liderazgo de rango completo, se puede hacer una predicción del tipo de cultura imperante en las organizaciones observadas.

Bajo una perspectiva un poco más amplia, Calderón (2002) realizó una investigación sobre los procesos de transformación organizacional en la que concluye que estos procesos generan competitividad cuando se trascienden los esquemas tradicionales de adiestramiento y se llega a procesos de desarrollo humano con énfasis en la formación integral. “La modernización y reestructuración organizacional serán motivadores del talento humano, siempre y cuando estén ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea”.

En la base de estos planteamientos volvemos a encontrar la importancia del estilo de liderazgo que involucra a las personas en los procesos de transformación cultural de las organizaciones. Las empresas colombianas, con la necesidad de acomodarse al nuevo orden económico mundial, deben efectuar cambios y adecuar sus estructuras para hacer frente a los nuevos retos que se les presentan. Esto incluye aspectos tan importantes como el desarrollo humano y la cultura corporativa. Se reconoce en la actualidad que la responsabilidad social de las empresas no se limita únicamente a generar empleo o rentabilidad para los accionistas, sino que se debe orientar a proveer, entre otras cosas un trabajo significativo y enriquecedor para sus empleados. La figura de los líderes adquiere entonces mayor importancia ya que, según Mertens (citado por Calderón, 2002) “...tienen que crear la arquitectura social en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario y el impulsor del cambio”.

Esto debe obligar a que los líderes de las organizaciones aborden los procesos de transformación desde la cultura y para ello se hace necesario hacer una evaluación del estilo de liderazgo que utilizan para alcanzar estos propósitos, tanto desde su propia mirada, como desde las miradas de las personas que se relacionan con el dentro de la organización.

### **3. El liderazgo transformacional y su impacto en la eficacia organizacional**

### 3.1 Definición de eficacia organizacional en el contexto del liderazgo transformacional

La eficacia organizacional ha sido definida como: *hacer algo que se sabe y hacerlo bien*, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar<sup>4</sup>.

Chiavenato (1995) define la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”. Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social.

Elorduy (1998), por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes económico, político y social.

Marilyn M. Helms (Ibíd.), directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos.

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. En la siguiente gráfica se pueden apreciar los cuatro cuadrantes que componen el modelo:

**Cuadro 2-** Primer modelo de eficacia

<b>Producción</b> Flujo de productos de la organización	<b>Responsabilidad</b> Grado de compromiso de las personas con la organización
<b>Liderazgo</b> Grado de influencia y habilidad personal del líder	<b>Conflicto interpersonal</b> Diferencias entre administración y subalternos.

Fuente: Las autoras

En este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL.

El segundo modelo está basado en procesos organizacionales interrelacionados y fue desarrollado en primera instancia como una herramienta para consultores gerenciales. Este modelo utiliza la supervivencia organizacional y la maximización del retorno como variables clave de eficacia en

conjunto con la autorregulación, la cual es responsable de orquestar el balance entre las otras ocho variables menores, la cuales incluyen permeabilidad interna y externa, sensibilidad al estatus y al cambio, contribución para los accionistas, transformación, promoción de transacciones ventajosas, flexibilidad

**Cuadro 3.** Segundo modelo de eficacia

Variables de eficacia organizacional	Variables menores
Sostenibilidad de la organización	Permeabilidad interna Permeabilidad externa Sensibilidad al estatus Sensibilidad al cambio
Maximización del retorno sobre la inversión	Contribución para los accionistas Transformación Promoción de transacciones ventajosas
Autorregulación	Flexibilidad Adaptabilidad Eficiencia

Fuente: Las autoras

, adaptabilidad y eficiencia (Ibíd). No se logra apreciar en este modelo la presencia de alguna de las dimensiones que definen el liderazgo transformacional, ni relación con las variables de resultado del modelo FRL, a excepción de la eficacia medida solo en el orden económico, dejando de lado lo político y lo social.

**Cuadro 4.** Tercer modelo de eficacia

Indicadores de eficacia organizacional
Experiencia administrativa
Estructura organizacional
Impacto político
Participación de la junta directiva
Compromiso voluntario
Comunicaciones internas

Fuente: Las autoras

El tercer modelo selecciona seis indicadores de eficacia organizacional, los que incluyen experiencia administrativa, estructura organizacional, impacto político, junta directiva involucrada, compromiso voluntario y comunicaciones internas

(Ibíd).

La única dimensión del liderazgo transformacional apreciable en este modelo, corresponde a motivación e inspiración manifiestas en el compromiso voluntario, pero por lo demás se refiere más a aspectos administrativos, dejando de lado lo social y no estableciendo relación con las variables de resultado del modelo FRL referentes a satisfacción y esfuerzo extra.

El cuarto modelo es utilizado para comparar la eficacia organizacional sea o no por utilidad, en términos del marco de valor competitivo. Este modelo utiliza cuatro cuadrantes que representan: relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos (Ibíd).

El cuadrante de relaciones humanas enfatiza en la participación, discusión y transparencia como formas de aumentar la moral e incrementar el nivel de compromiso (Ibíd). El cuadrante de sistemas abiertos se relaciona con perspicacia (astucia, identificar oportunidades), innovación y adaptación como el camino hacia el reconocimiento externo, apoyo, adquisición y crecimiento. El cuadrante de objetivos racionales hace referencia a las utilidades y productividad de acuerdo con los que éstos indican. Y el cuadrante de procesos internos ve éstos como medición, documentación e información administrativa como métodos para alcanzar estabilidad, control y continuidad.

<sup>4</sup>[http://ww\\_Hlt128523464w\\_Hlt128523464.dalto.nstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001\\_10\\_28.html](http://ww_Hlt128523464w_Hlt128523464.dalto.nstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001_10_28.html). Recuperado el 30 de noviembre de 2005

Según Helms<sup>5</sup>, por su estructura y cobertura, este modelo ha sido evaluado y validado como el más adecuado en la literatura académica.

Observamos que en términos del liderazgo transformacional el modelo presentado considera las dimensiones de motivación, consideración individual y estímulo intelectual, haciendo probable la relación con las variables de resultado del modelo FRL, dado que es posible lograr la satisfacción de los colaboradores, el esfuerzo extra y con la combinación de sistemas abiertos, procesos internos y objetivos racionales, la eficacia.

Al repasar el modelo FRL de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, la eficacia del líder es vista a través de cuatro aspectos<sup>6</sup>:

El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.

Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.

La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.

El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Al hacer el paralelo con los modelos presentados, el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores, la presentación de sus necesidades al más alto nivel y el desempeño del líder como miembro del equipo, caen por ejemplo, dentro de la categoría de relaciones humanas del cuarto modelo. Su

contribución al desempeño de la organización bien puede corresponder al cuadrante de objetivos racionales del cuarto modelo, o a la maximización del retorno sobre la inversión y la autorregulación del segundo modelo.

Sin embargo, ninguno de los modelos de eficacia considera todas las dimensiones del liderazgo transformacional y del modelo FRL, pero al combinar los distintos elementos, se llega a los siguientes componentes de eficacia:

*Sostenibilidad o viabilidad*, entendida como la capacidad de la organización de acoplarse estructuralmente a los cambios del entorno en el que se desempeña para mantenerse en el tiempo y que se expresa en el liderazgo transformacional a través del efecto cascada mediante el cual el líder contribuye al desarrollo de sus trabajadores para que estos a su vez respondan de manera preactiva frente a los cambios.

*Contribución al desempeño de la organización*, entendida como indicadores de gestión, de carácter cuantitativo que evalúan las medidas de desempeño económico y operacional entre los cuales se encuentran el rendimiento sobre la inversión y la productividad de los recursos utilizados en las operaciones de la empresa e indicadores descriptivos que establecen el grado de compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales lo que se relaciona con la dimensión de motivación e inspiración del

**Cuadro 5-** Cuarto modelo de eficacia

<b>Relaciones humanas</b>	<b>Sistemas abiertos</b>
Participación Discusión Transparencia  Se manifiestan en el grado de motivación y nivel de compromiso de los colaboradores	Prospectiva Innovación Adaptación  Se manifiestan en el reconocimiento externo y el crecimiento de la organización.
<b>Objetivos racionales</b>	<b>Procesos internos</b>
Utilidad Productividad  Se manifiestan en la rentabilidad económica y la productividad respecto a todos los recursos invertidos en la operación.	Sistema de medición Documentación Información administrativa  Se manifiestan en la estabilidad de la organización, el control sobre las operaciones y la continuidad de las actividades.

**Cuadro 6.** Modelo de eficacia de Bass y Avolio

Satisfacción de las necesidades de los trabajadores	Contribución al desempeño de la organización
Presentación de las necesidades de los trabajadores al más alto nivel de la administración	Percepción que tiene el equipo sobre el líder como miembro del mismo

Fuente: Las autoras

liderazgo transformacional.

*Motivación y nivel de compromiso de los colaboradores*, entendidos como el grado en que éstos comparten los modelos y supuestos mentales de la organización (Argyris, 2001, p.8), lo que da como resultado la armonización entre lo que se dice y lo que se hace y es la manifestación o variable de resultado del ejercicio del liderazgo transformacional a través de las dimensiones de motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma.

*Percepción que tiene el equipo sobre el líder*, la cual se mide en el modelo FRL mediante el instrumento de diagnóstico MLQ, el cual a través de sus resultados indica la mezcla de estilos de liderazgo aplicados y las áreas que se deben fortalecer, en una visión de 360 grados.

Así, una vez revisados los cuatro modelos de eficacia a la luz del liderazgo transformacional y el modelo FRL, se logra apreciar que éste está en capacidad de integrar todas las dimensiones de la eficacia organizacional, debido a que al concentrarse en el desarrollo humano, hace posible el logro por parte de las organizaciones de objetivos del orden económico, político y social, al alinear, movilizar e inspirar a las personas que las conforman hacia el desarrollo de una misión común y el logro de objetivos colectivos. La forma como se logra esto se presenta en mayor profundidad en la siguiente sección.

<sup>5</sup> [http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001\\_10\\_28.html](http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001_10_28.html). Recuperado el 30 de noviembre de 2005

<sup>6</sup> <http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005



### 3.2 Interrelación entre liderazgo transformacional y eficacia

El modelo FRL (full range of leadership) de Bass y Avolio (1997) expone que todo líder combina dosis de liderazgo *laissez-faire*, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos, despliegan más conductas activas que pasivas (Sosik et al., 2002).

El estilo más pasivo, el *laissez-faire* dejar hacer, presenta tardanza, ausencia e indiferencia. El liderazgo transaccional se manifiesta en tres niveles: administración pasiva por excepción la cual establece estándares pero espera que se presenten problemas para corregirlos; administración activa por excepción que se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan problemas; y el liderazgo de premio contingente que consiste en establecer objetivos y resultados esperados, aceptar consejos, sugerencias y aportes y reforzar y dar reconocimiento a los seguidores por su aporte (Sosik et al., 2002).

Varios estudios apoyan la existencia de una jerarquía de correlación entre los comportamientos del modelo FRL y la eficacia de un gerente (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004, p. 525) y su equipo de trabajo. Es decir, que el ejercicio del liderazgo transformacional estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas que el liderazgo de premio contingente, quien a su vez es más estimulante que el liderazgo activo y éste que el liderazgo pasivo, el cual supera en eficacia y efectividad al *laissez faire*.

Así visto, el liderazgo transformacional supera al transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik et al., 2002); los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones (Sosik et al., 2002); utiliza la motivación inspiracional presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa (Sosik et al., 2002); y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados (Sosik et al., 2002).

Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo que explica por que el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores (Howell & Costley, 2001, p.227).

Entonces el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Varias investigaciones han demostrado que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados, produce con



simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y del grupo (Howell & Costley, 2001, p.30). Investigaciones sobre líderes en los sectores de distribución, e industria petroquímica y la Armada de los Estados Unidos mostraron que los líderes transformacionales tenían un mayor número de seguidores que mostraban un alto desempeño, en comparación con otros líderes. El ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los seguidores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la organización, dando como resultado una mejora en el desempeño de los seguidores (Howell & Costley, 2001, p. 30).

Por otra parte, los principales investigadores del liderazgo transformacional entre los que se encuentran Atwater y Yammarino (1992); Bass (1998); Gardner y Avolio (1998) han reconocido la importancia de los mecanismos de autorregulación del líder para el despliegue de comportamientos propios de este tipo de liderazgo (Howell & Costley, 2001). La autorregulación adaptativa como ya se había explicado, es un proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares (Sosik et al., 2002). Los individuos trabajan para ganar congruencia e incrementar su eficacia y efectividad y de esta forma acoplarse estructuralmente para alcanzar el equilibrio.

Los líderes generalmente tienen un auto concepto positivo y les interesa conocer las expectativas de sus seguidores sobre su comportamiento, para validar su auto

imagen positiva (Howell & Costley, 2001, p. 30), lo que cae en el dominio de la relación líder grupo. La consistencia entre el mismo y las expectativas de otros, le permite responder apropiadamente a sus seguidores. Los líderes deben mostrar conductas y articular visiones que sean socialmente aceptadas para ganar el apoyo de sus seguidores. Así, si el líder detecta discrepancias entre lo que el (ella) hace y lo que esperan sus seguidores que haga, se sentirá motivado a desarrollar conductas de liderazgo que respondan a las expectativas del grupo y a las circunstancias del contexto. Por esta razón, el modelo FRL a través de su instrumento de diagnóstico MLQ, ofrece una visión integrada de cómo el grupo percibe al líder.

Por otro lado, la evidencia empírica demuestra que el líder, al comunicar altas expectativas influye a su vez en el comportamiento de las personas, por cuanto éstas se esforzarán por cumplirlas y alcanzar mayores niveles de eficacia y efectividad. A su vez la dirección de la organización puede influir en el comportamiento de los líderes a través de otros mecanismos diferentes al auto monitoreo, al comunicar a éstos las expectativas de la organización, ya sea durante jornadas de capacitación y entrenamiento o haciendo uso del mecanismo de retroalimentación sobre desempeño (Howell & Costley, 2001).

Las teorías de la autorregulación sostienen que los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos pueden maximizar su eficacia y efectividad (Sosik et al., 2002) debido a que la autorregulación promueve la cooperación, el entendimiento

y la satisfacción de las expectativas del grupo y la organización, propicia el emerger del liderazgo, y da pie al ejercicio de la responsabilidad, el refuerzo de la confianza y el logro de la eficacia y efectividad gerencial. Los líderes que adaptan su comportamiento a las expectativas que de él se tienen, pueden responder a la complejidad y dinámica de las organizaciones actuales (Sosik et al., 2002).

Es precisamente esa dinámica entre las organizaciones y el entorno, la que genera un contexto que facilita el desarrollo de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001), sea en situaciones donde los rápidos cambios del ambiente externo presionan a la organización a adaptarse rápidamente o cuando debido a esas mismas circunstancias, los seguidores o están preocupados por el futuro, o están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas o incluso se trae una historia empresarial donde se ha destacado el liderazgo transformacional.

Si por el contrario, las condiciones del entorno son estables y hay seguidores con buen entrenamiento y experiencia que disfrutan su trabajo, están bien remunerados y tienen un estatus dentro de la organización, la cual a su vez promueve la independencia, el autocontrol y la equidad, seguramente no se requerirá de un liderazgo transformacional (Howell & Costley, 2001, p.238) siendo el estilo transaccional el que mantenga el equilibrio.

Debido a que el liderazgo transformacional se manifiesta cuando es necesario cambiar la visión y misión de la organización para adaptarse a la dinámica del entorno, se pueden afirmar que los líderes más eficaces en

transformacionales son eficaces en ambientes donde se requiere un rápido cambio (Howell & Costley, 2001, p.239) y una adaptación a las nuevas condiciones del entorno en que la organización desarrolla sus actividades. Algunas de las investigaciones sobre liderazgo han encontrado que el estilo transformacional es más eficaz en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos, que en aquellos que trabajan con productos y tecnologías ya existentes.

Sin embargo, la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Bass, Avolio, 2006, p. 30) el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario. Al hacerlo así, se esta garantizando la sostenibilidad de la organización la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma.

#### **4. Reflexión final**

La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. En este contexto el papel del líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo de esos ambientes y esto solo es posible a través del

ejercicio del modelo FRL combinando prácticas de liderazgo transaccional con liderazgo transformacional, el cual emerge precisamente en los momentos de transición para obtener esa cultura de convergencia.

Así mismo, el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad (Sosik et al., 2002).

Pero, como dentro de la cultura los valores responden a la concepción de “lo que es importante” y las creencias hacen referencia a “como funcionan las cosas” y se manifiestan en las interrelaciones entre las personas, lo que a su vez da paso a una identidad estable y una estructura de la organización, el compartir modelos mentales entre el líder y el grupo robustece tanto la cultura como la dinámica que promueve el logro de la eficacia organizacional y esto se logra a través de la aplicación del modelo FRL donde se combina tanto el liderazgo transaccional relacionado con como funcionan las cosas, como el liderazgo transformacional que regula lo que es importante y estimula el logro de una conciencia colectiva.

Surge entonces el interrogante respecto a qué tipo de interrelaciones y con qué nivel de correlación se dan entre la cultura, la

eficacia y el liderazgo. Lo que sí es evidente es que la dinámica de cambio cultural y la mejora de la eficacia, se hacen más visibles, pero también más moldeables en un ambiente de liderazgo transaccional combinado con liderazgo transformacional, lo cual responde al modelo de liderazgo de rango completo FRL, planteado por Bass y Avolio,

## Referencias

- Aktouf, O. (2002) *El simbolismo y la cultura de la empresa, de los abusos conceptuales a las lecciones de campo*. En: *Ad – minister*, 1, Medellín: EAFIT.
- Anzola, O (2003) *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Argyris, C. (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Calderón, G. (2002) “Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano”. En: *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Bogotá: Ascolfa.
- Chiavenato, E. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill,
- Elorduy Taubmann, J.M. (1998) *Manual de la*

- eficacia*. España: Editorial Evergráficas S.L.
- Hofstede, G., Neujien, B. et. al. (1990) “Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. En: *Administrative Science Quarterly*.
- Howell, J. P. & Costley, D. L. (2001) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall
- <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005
- [http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/Bruc eJ\\_Avolio.htm](http://www.cba.unl.edu/facstaff.asp/Bruc eJ_Avolio.htm). Recuperado en: 1 de diciembre de 2005
- [http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001\\_10\\_28.html](http://www.daltonstate.edu/faculty/mhelms/citizen/2001_10_28.html). Recuperado el 30 de noviembre de 2005
- <http://www.fullrangeleadership.com/content/ourapproach>. Recuperado en: 1 de diciembre de 2005
- Mendoza Martinez, I. (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral Ciencias Administrativas.
- Schein, E. (2002). “Organizational Culture and Leadership”. En Zalpa, G. *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las culturas contemporáneas*. 8 (15).
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002) “Adaptive Self- Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”. En: *The Journal of Social Psychology*, 142 (2), 211-232
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J. & shi, K. (2004). “The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes”. En: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515-530.