

## Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional

### Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership

*Otilia Bracho Parra\** y *Jesús García Guilianny\*\**

#### Resumen

El artículo tuvo como objetivo, realizar algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009), entre otros. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica. Concluyendo que el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas, en pro de la misión y visión de la empresa.

**Palabras clave:** consideraciones teóricas, motivación, liderazgo transformacional.

Recibido: Julio 2012 • Aceptado: Enero 2013

\* Licenciada en Contaduría Pública y Economista. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: otiliabrado45@hotmail.com

\*\* Ingeniero Industrial. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Doctor en Ciencias gerenciales. Docente del Doctorado en Ciencias gerenciales de la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín e Investigador del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: jesus.garcia@urbe.edu.ve

## **Abstract**

The objective of this article was to make some theoretical observations about transformational leadership, referring to the approaches of Bass and Avolio (2006), Velasquez (2006), Lerna (2007), Leithwood, Mascall and Strauss (2009), among others. The methodology involved a review of literature through hermeneutics. Conclusions are that transformational leadership implies identifying people who are creative, motivated to achieve, committed and identified with the organization, as well as those who inspire in their followers participation, collective thinking and striving to achieve meaningful goals in favor of the mission and vision of the company, and converting them into partners.

**Keywords:** Theoretical considerations, motivation, transformational leadership.

## **Introducción**

El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos trazados así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas.

Tomando como referencia lo antes señalado, el objetivo del artículo se orienta en realizar algunas reflexiones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Para lo cual, se analizaron las características personales del líder, los factores y variables de resultado, esto mediante una revisión bibliográfica de autores especializados en el tema tratado.

## **Consideraciones teóricas del estudio**

Las bases teóricas del artículo, se dirigieron a reflexionar sobre los tópicos relacionados con el liderazgo transformacional, derivados de la consulta de diversos autores reconocidos en el área.

### **Liderazgo transformacional**

Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

### *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Asimismo, para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007), agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Por lo antes descrito, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

Así entonces, el liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

## **Características personales del líder transformacional**

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Maxwell (2007), cita a Senge (2001), indicando que este autor propone tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios.

De acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.

Según Bass y Avolio (2006), 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, aún cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Para los últimos autores citados, la orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autoregulados, autoactualizados y autocontrolados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

De esta manera, al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes:

**a) Carisma.** Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la con-

ciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Conger y Riggio (2007), señalan que el líder transformacional 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. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

**b. Creatividad.** Bass y Avolio (2006), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

También Bass y Riggio (2006), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Conger y Riggio (2007), coinciden con lo señalado, afirmando que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

**c. Interactividad.** En opinión de Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

**d. Visión.** Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Por su parte, Bass y Riggio (2006), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

En el criterio de Conger y Riggio (2007), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

**e. Ética.** Bass y Avolio (2006), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Aseveran Riggio y Reichard (2008), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad

En esta misma temática, Riggio y Lee (2007), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

**f. Orientación a las Personas.** Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de

trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009), agregan que bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

**g. Coherencia.** Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Agrega Velásquez (2006), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo.

Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión incluso los valores de la organización. Dicha coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

De lo descrito por Leithwood, Mascall y Strauss (2009), cada una de las características de los líderes son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de directivos deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la empresa para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones de la postmodernidad.

## **Factores del liderazgo transformacional**

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

**a. Consideración Individual.** Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Ahora bien, Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

Opinan Leithwood, Mascal y Strauss (2009), que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

De igual forma, los autores antes mencionados (2009) agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

**b. Estimulación Intelectual.** Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medi-



da que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

En el criterio de Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

**c. Motivación/Inspiración.** Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es **inspirador**, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

**d. Influencia Idealizada.** Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Opinan Bass y Riggio (2006), que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

**e. Tolerancia Psicológica.** Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en

forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006), agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen la consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos.

De igual forma, es necesaria la estimulación intelectual de los colaboradores, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la empresa.

### **Variables de resultado del liderazgo transformacional**

Al analizar las variables de resultado, Bass y Avolio (2006), señalan que el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores; las cuales se explican seguidamente:

a. **Satisfacción.** Para Bass y Avolio (2006), está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.

Por su parte, Chiavenato (2006), agrega que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agrado con las condiciones laborales, siendo por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos.

Señala Baldoni (2007), que los líderes deben esforzarse por obtener los mejores resultados, en dicho proceso deben procurar generar satisfacción en sus seguidores, es decir, una actitud valorativa favorable la cual influye de una manera significativa en los comportamientos y como consecuencia lógica en los resultados, porque implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales.

**b. Esfuerzo Extra.** Respecto al esfuerzo extra, Bass y Avolio (2006), señalan que son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración.

Chiavenato (2006), afirma que el esfuerzo del trabajador es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que la dirección o líderes se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas.

**c. Efectividad.** Para Bass y Avolio (2006), se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

Del mismo modo, Chiavenato (2006), señala que la efectividad implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados.

Por su parte, Baldoni (2007) agrega que el líder debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que éstos se logren con el menor uso de los recursos disponibles, de manera pues, puedan ser calificados como efectivos en sus labores.

En base a lo planteado, se evidencia que en la práctica existen variables determinantes en los resultados derivados del liderazgo transformacional, las cuales se aplican dentro del ámbito organizacional, por cuanto la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales. Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, y la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier empresa, es fundamental alcanzar los objetivos trazados.

## **Reflexiones finales**

Se realizaron algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, en base a posturas epistémicas de autores como Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009), precisando que este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante.

Igualmente, se estableció que características personales del líder transformacional, tales como; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y

orientación a las personas, conviene estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías.

Asimismo, destaca el hecho que la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica; son factores que caracterizan el liderazgo transformacional, siendo considerados a los efectos de este análisis, fundamentales dentro de los procesos y actividades organizacionales, por cuanto apalancan las motivaciones personales de los colaboradores, generando en ellos transformaciones en pro del bienestar personal, colectivo, empresarial.

Por otra parte, los autores utilizados identifican unas variables llamadas de resultado del liderazgo transformacional, de las cuales se consideran de suma importancia la satisfacción de los empleados, el esfuerzo extra y la efectividad como consecuencia del primer factor mencionado (satisfacción), lo cual supone que el resultado de la labor de liderazgo emprendida es satisfactorio a los fines de obtener los objetivos propuestos.

De tal manera, es posible señalar que un liderazgo transformacional en las empresas, puede generar en éstas un empoderamiento por parte de los colaboradores, un sentido de pertenencia e identificación con la organización, como resultado del modelaje del líder quien con sus acciones impulsa y motiva a sus seguidores en el proceso, a desarrollar una labor eficiente en pro de alcanzar los objetivos trazados, sin que se sientan presionados en forma arbitraria, sino por el contrario asuman un compromiso tal con su líder, siendo corresponsables de las actividades y procesos de la organización.

### **Referencias Bibliográficas**

- Baldoni, John (2007). **Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006b). **Transformational leadership Mahwah**. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU.
- Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). **The practice of leadership. Developing the next generation of leaders**. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.
- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. McGraw Hill. Interamericana. México
- Leithwood, Kenneth, Mascal, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). **Distributed leadership according to the evidence**. Editorial Routledge Press. EEUU

*Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*

- Lerma, Alejandro (2007). **Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento**. Editorial Thompson. México.
- Maxwell, John (2007). **Liderazgo. Principios de Oro**. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- Riggio, Ronald y Lee, Joshep (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. **Human Resources Management Review**, Vol. 17, N°. 4. EEUU. (Pp. 418-426).
- Riggio, Ronald y Reichard, Robert (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 23, N°. 2. EEUU. (Pp.169-185).
- Velásquez, Luis (2006). **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo**. Editorial Ideas Propias. España.