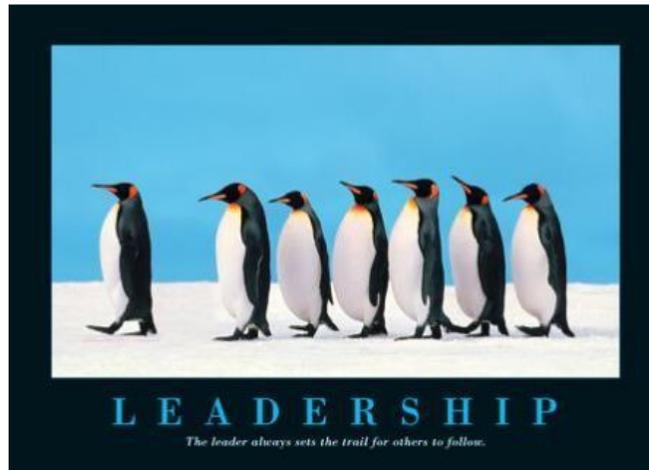


Liderazgo Transaccional y Transformacional

Las dimensiones del Liderazgo



Autor: Norberto Figuerola

La Gerencia, por definición, es la **Ciencia** y el **Arte** de trabajar con, y a través de un equipo de personas, para el logro de los objetivos de una organización. Es una Ciencia, porque implica el conocimiento de técnicas y métodos que se han desarrollado durante décadas y es un Arte porque el trabajo con seres humanos necesariamente conlleva un componente importante de administración de sentimientos, conocimiento y sensibilidad del equipo y para con el equipo con el que se colabora.

Por otra parte, el *Diccionario de Ciencias de la Conducta* define al liderazgo como "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". En todo caso, esto implica que un líder no necesariamente necesita tener una gerencia para guiar a las personas; sin embargo, una gerencia efectiva no podría funcionar sin las cualidades de un buen líder.

Por tal motivo, es válido argumentar que no se puede ser líder porque se lo proponen o lo ponen, sino porque los demás lo reconocen como tal. De esta manera, valores como la honradez, la congruencia, visión de futuro, inspiración y competencia, entre otros, son fundamentales para ser reconocidos como líderes legítimos.

Existen muchas teorías acerca del liderazgo, pero de forma práctica podemos clasificar al comportamiento del liderazgo en dos grandes grupos: **Liderazgo Transformacional** y **Liderazgo Transaccional**, este último es la predominante a la hora de ponerlo en práctica sobre todo por estos lados.

Liderazgo Transaccional

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a "seguir las reglas", los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo es completamente opuesto al Transaccional y opera con la base de cambiar la motivación regular basada solamente en la recompensa para llevarla al compromiso con las metas, las personas y la organización.

Un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo por su propio desarrollo personal, que como consecuencia trae un aumento en el desempeño del cumplimiento de los objetivos de la organización.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la

visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías.

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Un líder transformacional entiende la necesidad de que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos enfocados en el detalle o trabajo rutinario. Es por eso que, en muchas organizaciones, son necesarios tanto el liderazgo de transacciones como el liderazgo transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se lleve a cabo de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan las iniciativas nuevas que agreguen valor.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
	Dirección por excepción	<p>Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica, constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. - Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.

Transformacional	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

Conforme al Manual de Liderazgo y Alto Desempeño podemos concluir que existen 6 dimensiones en el liderazgo, a saber:

1. **Visión y valores** (tener una visión, compartirla y comunicarla, no descuidar los problemas corrientes, estar bien informado, tomar decisiones y practicar los valores establecidos)
2. **Dirección y Estrategia** (establecimiento de objetivos, delegación, seguimiento de objetivos) Convertir las metas en planes factibles, y trabajar en equipo para transformar la visión en una realidad
3. **Motivación** (persuasión, confianza, manejo de recursos humanos, buena comunicación, empatía, aprecio, reconocimiento, escuchar ideas, celebraciones), un buen líder efectivamente atrae y compromete a las personas para lograr resultados inmediatos y sostenibles
4. **Soporte** (mantenerse informado de los progresos realizados, compartir la información con buena comunicación, brindar ayuda y asignar los recursos sabiamente, resolver conflictos y colaborar con el team).
5. **Desarrollo** (construir espíritu de equipo, gestión del tiempo, capacitación y formación, estimular la creatividad). El líder debe desarrollarse a sí mismo y a su equipo.
6. **Agente de cambio**. Los líderes deben ser especialistas en cambios, reconocer cuándo y cómo ajustar la estrategia y el liderazgo (cultura de los líderes transformacionales).