

El impacto de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional enfocados a la cultura y esquema organizacional

The impact of transactional and transformational leadership styles focused on culture and organizational model

José Barragán Codina¹, Francisco Javier Ocampo G.²

¹ Profesor Investigador- FACPYA. UANL. jose.barraganc@uanl.mx

² Alumno Maestría en Administración. Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas – IEST
francisco.ocampo@iest.edu.mx

Resumen

En esta investigación se pretende analizar y conceptualizar los estilos de liderazgo transaccional y transformación, desde el punto de vista del impacto que tiene en una cultura organizacional, que conlleve a promover la innovación endógena, mejorar su desempeño productivo, y principalmente en desarrollar en el líder el aspecto humanístico dentro de la cultura organizacional, y en este contexto de participación que es complejo y competitivo es posible llegar a considerar que las personas son el principal "activo operativo" de las mismas.

Palabras clave: Liderazgo, cultura, estilo, organización

JEL: I110, I120, I150

Abstract

This research aims to analyze and conceptualize transactional and transformational leadership styles, from the point of view of the impact it has on an organizational culture, which leads to promoting endogenous innovation, improving its productive performance, and mainly in developing the leader. the humanistic aspect within the organizational culture, and in this context of participation that is complex and competitive, it is possible to consider that people are the main "operational asset" of the same.

Keywords: Leadership, culture, style, organization

JEL: I110, I120, I150

I. Conceptualización sobre liderazgo

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia tanto de grandes líderes como de las organizaciones, ya sea sociales, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido por muchos autores y entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando la controversial pregunta si ¿el líder en la organización nace? o ¿se hace?, es indudable que gente

líder es valorada por las personas y las empresas por ser el impulsor del generador de valor agregado en ella y el nivel de “engagement” que genera en las personas y organizaciones.

Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia, la tarea y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Para John Kotter (1999) "El **liderazgo** no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Chávez, Martínez Gustavo. "Adminístrate Hoy", Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, pp. 20

II: Estilos de Liderazgo

Un estilo del liderazgo podría definirse como la tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo con la forma en que se conduce para lograrlas lo cual define su esencia. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo con los deberes que debe desempeñar un líder y estos pueden estar enfocados a la tarea o a la persona.

Dado que podemos encontrar diferentes estilos de liderazgo como el liderazgo transformacional o el liderazgo transaccional siendo estos tomados en base a este análisis debemos no solo analizarlos sino también entender cual de estos se adapta mejor a las organizaciones entendiendo como esta integrada su cultura organizacional, es decir en un estricto sentido es importante que podamos entender como se entrafía el comportamiento de una organización y poder así definir si el mejor estilo es el Liderazgo transaccional o el transformacional.

III. El comportamiento organizacional (CO).

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (Robbins & Judge, 2012, p.11).

Otra definición del CO es un área de investigación concerniente a ambos tipos de influencias: la de las organizaciones de trabajo en las personas y la de las personas en las organizaciones de trabajo” (Brieff & Weiss, 2002).

El líder influye ampliamente en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo además de esto asume el control y hace que su grupo se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización y obtiene resultados a través del esfuerzo de sus seguidores. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización no solamente influye en el clima organizacional sino además afecta directamente en el comportamiento de los individuos que son miembros de la organización ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.

Un breve análisis de los modelos del comportamiento organizacional podría ser el siguiente:

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	De sistemas
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
Orientación de la administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño de trabajo	Conducta responsable	Carácter
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades satisfechas de los empleados	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
Resultados de desempeño	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

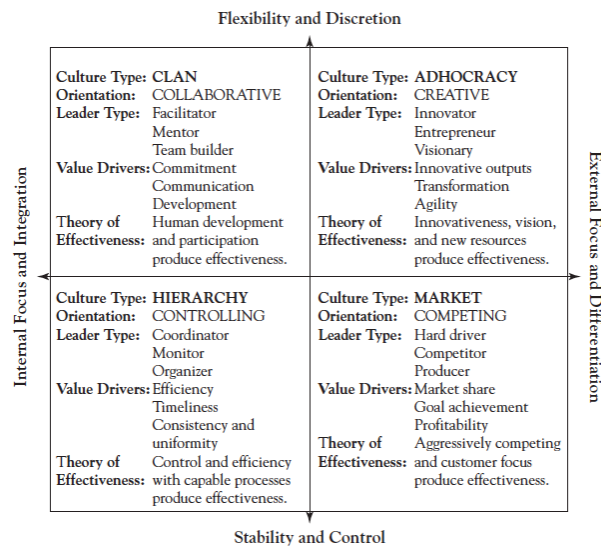
Fuente :Newstrom, 2011, p. 33.

IV. Cultura organizacional

Autores como Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

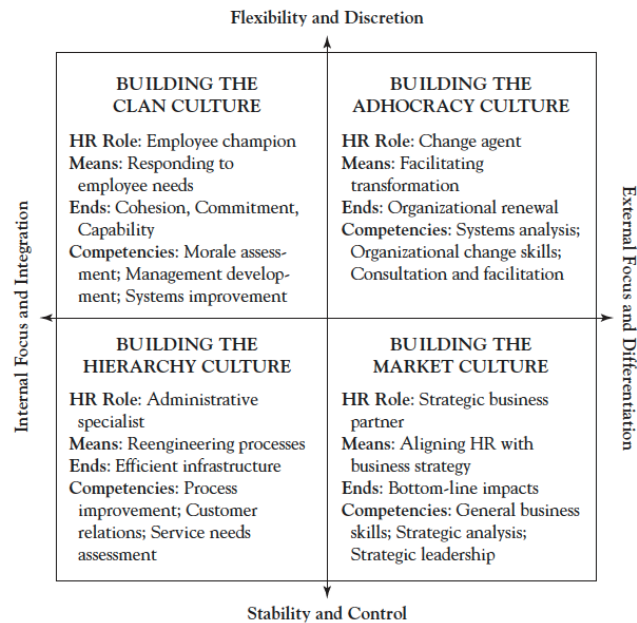
No solamente es importante la cultura organizacional desde la concepción de la identidad que pueda generar de una organización de forma interna y externa, si no que además vive los valores que la caracterizan generando una cohesión entre el vinculo social con sus colaboradores desde su forma de ser y actuar. Dado que cuando los lideres priorizan la construcción de la cultura organizacional y los valores contribuyen atraer a colaboradores talentosos y apasionados que creen en el propósito de la organización, fomentan el compromiso de los miembros del equipo, aumentan la retención y mejoran el desempeño y el branding de las organizaciones.

El perfil cultural que se produce al calificar un instrumento de evaluación de la cultura como se muestra en los siguientes ejemplos:



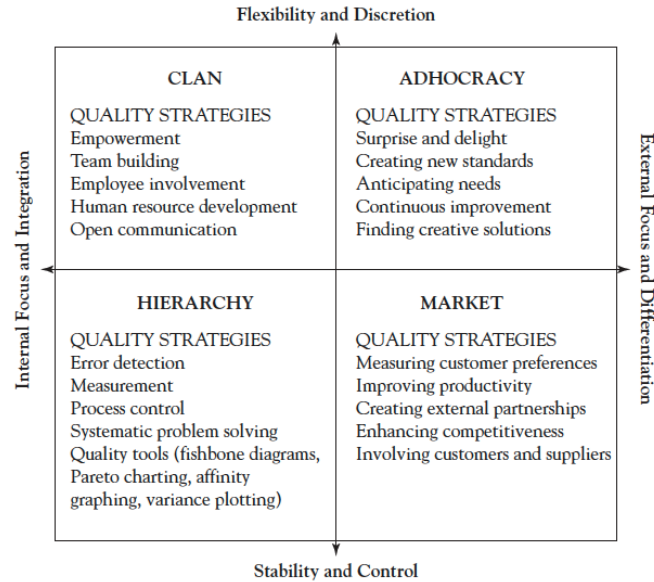
Competing Values Framework and Profiles of organizational culture. Source: adapted from Cameron and Quinn (2006).

Los tipos de cultura en el manejo del personal



Competing Values Framework and Profiles of organizational culture. Source: adapted from Cameron and Quinn (2006).

Los tipos de culturas en la gestión de Calidad

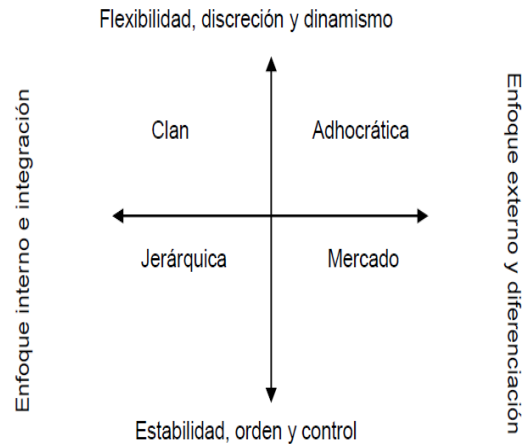


Competing Values Framework and Profiles of organizational culture. Source: adapted from Cameron and Quinn (2006).

Culturas organizacionales y su influencia de liderazgo

Es importante determinar cual es la cultura dominante en cada una de las organizaciones ya que pueden existir dentro de la organización subculturas las cuales pueden afectar la identidad en sus individuos y estas a su vez pueden ser afectadas por el liderazgo que pueda bajar desde los altos mandos muchas veces a través las acciones que puedan ser tomadas desde la alta dirección o desde los líderes que guían a la organización tales como: los métodos de socialización, las barreras que se presentan para el cambio, la rutina, etc.

Una de las clasificaciones más empleadas para identificar la cultura organizacional predominante en una empresa, es la desarrollada por Cameron y Quinn, (1999) en la que proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar, clasificar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: A) Clan, B) Adhocracia, C) Jerárquica y D) Mercado.



Fuente: Cameron y Freeman (1991)

Figura 1 Tipos de Cultura Organizacionales

Cultura de Clan. -Se caracteriza por considerar a la empresa como una gran familia, de manera que el personal de la organización comparte muchos valores y objetivos, el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación, es colaborativa, integrada por un fuerte compromiso como organización, mentores, constructores, planes de carrera, la búsqueda genuina del aportar.

Sus miembros reconocen que una obligación va más allá de un sencillo intercambio de trabajos por un sueldo entienden que la contribución a la organización puede exceder cualquier acuerdo contra actual (jornada de horas trabajadas por semana) y el compromiso a largo plazo de cada uno de los individuos que participan en la cultura es (la lealtad).

Como afirma Hellriegel y Slocum, (2009) la cultura de clan se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social.

Cultura de Adhocracia. -Se caracteriza por considerar a la empresa como una entidad dinámica y emprendedora, en la que se apuesta por nuevas ideas y por la asunción de riesgos, que valora la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos como norma enfocada a que las personas generen innovación y desarrollo.

Las preocupaciones de largo plazo de una adhocracia son predecibles: eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado, las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.

Por lo tanto, los flujos de energía corren de lo individual al equipo, dependiendo de la tarea que se encarga y del problema que se está abordando en ese momento; por lo tanto, los individuos en una adhocracia son a menudo los únicos tomadores de riesgo que anticipan y entienden el cambio (Cameron y Quinn,1999).

Culturas de jerarquía. - Considera los procedimientos y procesos establecidos como una prioridad máxima en todas las operaciones de negocio. Dentro de la cultura de tipo jerárquico, la toma de decisiones se designa principalmente a los líderes y ejecutivos de la empresa.

En esta cultura, el éxito se define por la incorporación en la toma de decisiones de forma clara por parte de la autoridad, las normas, los procedimientos normalizados, el control y mecanismos de rendición de cuentas, coordina y organiza la actividad para mantener una organización de liso funcionamiento. La estabilidad, la previsibilidad, y la eficacia caracterizan las preocupaciones de largo plazo de esta organización (Cameron y Quinn, 1999).

Según, Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) la cultura jerárquica se sitúa en un enfoque externo y flexible que crea un ambiente que alienta a asumir riesgos, a generar dinamismo y creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y el estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera.

Cultura de mercado. -Se clasifican como culturas de estabilidad, control y discreción y enfoque externo y diferenciación. El tipo de cultura de mercado considera la rentabilidad de los resultados finales como su máxima prioridad con competitividad buscando la productividad y competencia que puede llegar a ser agresiva.

En la organización predominan una competitividad muy intensa y una orientación a las ganancias. Su enfoque es externo y no ejerce mucha presión social informal en los integrantes de la organización, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos. Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda organización.

La cultura de mercado se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, esta organización se centra sobre todo en el ambiente externo, en transacciones con los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, uniones, reguladores, etc. El mercado funciona sobre todo con intercambio monetario, competitividad y productividad; estas organizaciones son dependientes del mercado por lo que lo monitorean e identifican a quien lo controla (Cameron y Quinn, 1999).

V.-Liderazgo transaccional y transformacional

Durante décadas los modelo transformacional-transaccional ha sido dominante para explicar la eficacia del líder, sin embargo, el modelo de Ohio ha dominado por mucho mas el campo

de liderazgo (Estructura-consideración). Se ha tratado de integrar ambos modelos ya que son concluyentes en comportamientos de líderes orientados a las tareas y a las relaciones.

Una justificación práctica es que el liderazgo eficaz es la base en comportamientos concretos orientados a la tarea definiéndose como la capacidad de dirigir las acciones de los empleados informándoles y proporcionándoles estructura.

Ha existido la pregunta de investigación en donde se busca determinar hasta que punto el comportamiento de la estructura de iniciación es un mejor predictor de los resultados deseables del líder y del equipo que el comportamiento transaccional cuando se controla el comportamiento transformacional y de la consideración. *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, Volume 13, Number 2, 2019

Los comportamientos transaccionales y de la cultura de iniciación generalmente encajan en la categoría de comportamientos orientados a la tarea, mientras que los comportamientos transformacionales y de consideración están más orientados a la relación de los líderes respecto a sus seguidores.

El modelo de estructura-consideración acuñado por Fleishman en 1973 en la universidad de Ohio, define la estructura como el asignar y estructurar las tareas de trabajo para los empleados mientras que el comportamiento de consideración se caracteriza por mostrar empatía y preocupación por los empleados. *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, Volume 13, Number 2, 2019.

Se ha demostrado que altos niveles de consideración del líder tenían efectos positivos en la satisfacción laboral y compromiso de los empleados, así como en la eficacia del líder mientras que el comportamiento de estructura incide en el rendimiento del equipo conteniendo un alto nivel de dirección y claridad en la tarea mejorando así la percepción y responsabilidad de los empleados.

El modelo transformacional-transaccional de liderazgo Burns 1978 conceptualiza que los líderes transformacionales y su necesidad de cambio desarrolla en sus seguidores la visión del futuro y movilizan el compromiso de los empleados para lograr resultados extraordinarios.

Bass 1975 define el liderazgo transaccional como la supervisión y control del progreso de los empleados mediante el cual el líder aclara la responsabilidad de los empleados y los objetivos de las tareas.

La RC (Dimensión de recompensa contingente) utiliza el intercambio de recompensas para mejorar el rendimiento mientras que el MBE (gestión por excepción) activa el progreso de la tarea y en la intervención después de cometer errores.

Diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional:

Líder Transaccional	Líder Transformacional
Intercambian recompensas por un buen desempeño, reconocen los logros.	Estimula, promueve Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
Controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.	Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
Interviene sólo cuando no se satisfacen las normas.	Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

Fuente: Elaboración Propia

VI. Conclusiones

Es importante determinar cual es la cultura predominante en cualquier organización lo que nos lleva a identificar como influye el liderazgo directivo en los individuos y el comportamiento organizacional viviendo los valores que caracterizan la cohesión con su vinculo social un liderazgo bien enfocado permitirá el desarrollo de la cultura y aumentara el grado de engagement para cada miembro de la organización y de los lideres que la integran.

Una herramienta que nos podrá servir para determinar cual es la cultura predominante y poder analizar modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). El cual describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional, esto es; evalúa “cómo son las cosas” en la organización en lugar de “cómo sienten los individuos”.

Posteriormente debemos analizar cuáles son las características dominantes en la cultura, el liderazgo organizacional actual, la gestión de empleados, la adhesión en la organización, el énfasis estratégico y los criterios de éxito actuales y cuales mediante el modelo OCAI serán los preferentes para los miembros de la organización, lo que nos llevara a poder entender cual es el rumbo que tiene la organización y hacia que horizonte busca trascender.

VII.-RECOMENDACIONES

Diagnosticar el impacto tanto del liderazgo transaccional o el liderazgo transformacional no es fácil para una organización para esto una vez determinada la preferencia del comportamiento cultural que se pretende lograr por los miembros de la organización nos llevará a poder determinar que tipo de liderazgo podrá ser el más competitivo y efectivo de acuerdo con el comportamiento organizacional, se sugiere utilizar es el modelo OCAI a si mismo no debemos olvidar que también debemos tomar en cuenta aspectos como: la identidad, el clima del equipo, cohesión del equipo, aprendizaje del equipo y la memoria transactiva.

Se sugiere a manera de recomendación y como reflexión final, que el liderazgo más efectivo para una cultura de **Mercado** y de **Jerarquía** es el **Liderazgo transaccional** ya que encajan en la categoría de comportamientos orientados a la tarea, busca estructurar y asignar las tareas de trabajo para sus empleados, su comportamiento con base a la estructura incrementa el nivel de dirección y la percepción no solo a la tarea si no a las responsabilidades de cada uno de los empleados, la supervisión y el control del progreso de la tarea incentivan al logro de objetivos.

Dado el análisis sus características del liderazgo transaccional y transformacional se puede sugerir que el liderazgo más efectivo en una cultura de **Clan** y de **Adhocracia** es el liderazgo **transformacional** ya que comunica los propósitos, trata a los individuos con altas expectativas, los líderes transformacionales crean continuamente la necesidad de cambio, desarrollan en sus seguidores la visión del futuro y movilizan el compromiso de los empleados para lograr resultados extraordinarios esto en función a la relación que establecen con sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Brief & Weiss, 2002.
- Cameron y Freeman (1991) Tipos de Cultura Organizacionales.

- Cameron y Quinn,1999.
- Chávez, Martínez Gustavo. “Adminístrate Hoy”, Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, pp. 20.
- Competing Values Framework and Profiles of organizational culture. Source: adapted from Cameron and Quinn (2006).
- Hellriegel y Slocum, (2009).
- JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Volume 13, Number 2, 2019.
- Johnn Kotter
- Newstrom, 2011, p. 33.
- Robbins & Judge, 2012, p.11