

Liderazgo Transformacional y Auténtico: Modelos, Factores y Su Impacto en la Motivación y el Cambio Organizacional

Transformational and Authentic Leadership: Models, Factors, and Their Impact on Motivation and Organizational Change

Carlos Iván Mendoza Faudoa

Resumen. El liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico son dos enfoques fundamentales que han demostrado ser clave en el desarrollo organizacional. El liderazgo transformacional, conceptualizado por James MacGregor Burns y desarrollado por Bernard Bass, se centra en la inspiración, la motivación y la influencia del líder sobre sus seguidores, promoviendo cambios significativos y un compromiso elevado. Por otro lado, el liderazgo auténtico enfatiza la coherencia, la transparencia y la integridad del líder, asegurando una conexión genuina con sus colaboradores. Este artículo analiza ambos modelos, comparando sus características, factores y aplicaciones en distintos contextos organizacionales. A partir de una revisión teórica, se destaca cómo estos enfoques pueden impactar positivamente en la motivación, el desempeño y la transformación de las instituciones. Se concluye que la combinación estratégica de estos estilos de liderazgo permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y fomentar un desarrollo sostenible.

Abstract. Transformational and authentic leadership are two fundamental approaches that have proven to be key in organizational development. Transformational leadership, conceptualized by James MacGregor Burns and developed by Bernard Bass, focuses on inspiration, motivation, and the leader's influence on their followers, fostering significant changes and a high level of commitment. On the other hand, authentic leadership emphasizes the leader's consistency, transparency, and integrity, ensuring a genuine connection with their collaborators. This article analyzes both models, comparing their characteristics, factors, and applications in different organizational contexts. Through a theoretical review, it highlights how these approaches can positively impact motivation, performance, and institutional transformation. The study concludes that the strategic combination of these leadership styles allows organizations to adapt to dynamic environments and promote sustainable development.

Palabras clave. Liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, motivación, cambio organizacional, desarrollo organizacional, liderazgo carismático, liderazgo transaccional.

Keywords. Transformational leadership, authentic leadership, motivation, organizational change, organizational development, charismatic leadership, transactional leadership.

Introducción

El liderazgo es un elemento esencial en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, ya que influye directamente en la motivación, el desempeño y la transformación de los individuos y equipos de trabajo. Entre los diversos enfoques que han surgido a lo largo del tiempo, el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico han sido ampliamente estudiados debido a su capacidad para generar cambios profundos y sostenibles dentro de las estructuras organizacionales.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns (1978) y posteriormente desarrollado por Bernard Bass (1985), quien identificó los elementos clave que permiten a los líderes inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar metas más allá de sus propias expectativas. Este modelo de liderazgo se distingue por su énfasis en la visión, la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, aspectos que lo convierten en una herramienta poderosa para fomentar el crecimiento personal y organizacional.

Por otro lado, el liderazgo auténtico ha ganado relevancia en los últimos años como un enfoque complementario que resalta la importancia de la integridad, la transparencia y la coherencia en la toma de decisiones. De acuerdo con Northouse (2018), este tipo de liderazgo se fundamenta en cuatro componentes esenciales: autoconciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional, los cuales garantizan la credibilidad del líder y refuerzan la confianza de sus seguidores.

Este artículo explora en profundidad ambos enfoques, analizando sus características, diferencias y aplicaciones en el contexto organizacional. Además, se examinan los factores que influyen en su efectividad y el impacto que pueden tener en la transformación de las instituciones y el desarrollo del talento humano. A través de una revisión teórica, se busca destacar la relevancia del liderazgo transformacional y auténtico en un mundo cada vez más dinámico y competitivo, donde la capacidad de adaptación y la inspiración de los líderes

juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales.

DISCUSIÓN

Liderazgo Transformacional

El político y sociólogo James MacGregor Burns acuñó el concepto liderazgo transformacional en su clásico libro, *Leadership* (1978) para señalar el proceso en el que los líderes y seguidores trabajan en conjunto con alta motivación. Como se revisó con anterioridad al hablar de poder Burns (1978) hace una diferencia entre poder y liderazgo ya que el liderazgo transformacional es inseparable de las necesidades de los seguidores. El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que todas las instituciones y grupos requieren, pues se caracteriza por contar con “un líder que trabaja con los subordinados para identificar el cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través inspiración y ejecuta el cambio al unísono con miembros comprometidos de un grupo” (Burns, 1978, pág. 259).

Este tipo de liderazgo aporta impacto positivo en el desempeño, compromiso y satisfacción por el valor que agrega a la motivación y satisfacción laboral. En la actualidad Anderson (2019) lo define de esta manera: “logra crear un proceso donde el líder y seguidores trabajan juntos para promover la motivación y la moral que transforma las actitudes, creencias y comportamientos” (Anderson, 2019, pág. 9). Es decir, crea un ámbito superior más allá de los niveles actuales de logro y desempeño para alcanzar niveles aún más altos.

El liderazgo transformacional, tiene como una de sus principales características el carisma del líder que se enfoca creativamente para ejercer su influencia. Al mismo tiempo que Burns publicaba su teoría House publicaba una teoría del liderazgo carismático (House, 1976). La palabra carisma fue primeramente utilizada para describir “un don especial poseído por un individuo que le da la capacidad de hacer las cosas extraordinariamente” (Northouse, 2018, pág. 266). Para House el carisma del líder es “primero ser dominante, tener un fuerte deseo

de influenciar en los demás, tener una gran confianza en sus acciones y poseer sólidos valores morales” (House, 1976).

El líder transformacional para House (1976), va más allá al actuar como impulsor de los procesos de cambio. Es importante resaltar que la esencia del liderazgo transformacional no es tan solo el carisma, sino la capacidad de lograr la innovación necesaria desarrollando habilidades y competencias en sus colaboradores a través de: “crear vínculos directos y confiables con sus, ejercer la motivación permanentemente, estimular el crecimiento y el conocimiento para enfrentar el cambio a largo plazo” (Bass, 1985, p. 23). Para entender mejor la diferencia entre el carisma y el liderazgo transformacional se diferencia a continuación.

Transaccional vs Transformacional

El modelo de Bass se basó en los conceptos fundamentales de Burns (1978) donde señaló “dos tipos de liderazgo opuestos: el transaccional y el transformacional” (Bass, 1985, pág. 12). El liderazgo transaccional es aquel que hace un intercambio costo-beneficio entre el líder y sus seguidores, a cambio de su trabajo. Al contrario, el liderazgo transformacional: “logra el cambio a través de mover la conciencia y lograr el compromiso de los seguidores hacia una misión compartida, dejando sus intereses personales a un lado” (Bass, 1985, pág. 13).

En este sentido el liderazgo transaccional se mueve por: un estímulo externo y el transformacional se mueve por un estímulo interno. Bass, señala que ambos tipos de liderazgos se presentan en diferentes momentos y que un líder podrá enfocarse a el que más sea conveniente de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden. De esta forma la motivación es la base del liderazgo transformacional, pues esta surge desde el compromiso y creencia personal llevándolas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, “se producen cambios en los grupos, en las organizaciones y en la sociedad” (Bass, 1985, p.20).

El liderazgo transformacional está más relacionado con las necesidades humanas, y “específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización” (Bass, 1985, p.21). El liderazgo transformacional lleva al seguidor a aspirar un crecimiento personal a través del compromiso y logro grupal. En esta dimensión “cualquier persona comprometida puede convertirse en líder auto dirigido, autorregulado, auto actualizado y auto controlado” (Bass, 1985, p.16). Northouse confirma todo lo anterior contrastando el liderazgo transaccional afirmando que “el liderazgo transformacional es un proceso por el cual la persona se compromete con otros y crea una conexión que eleva su nivel de motivación y de moral tanto en el líder como en el seguidor” (Northouse, 2018, pág. 264).

Bernard Bass (1985) fue el autor que señaló los comportamientos específicos del liderazgo transformacional. Bass destaca que este tipo de liderazgo se aplica en las interacciones diarias con el personal o subordinados y que “genera una influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada, y estimulación intelectual”.

Gráfica 1 Evolución de los tipos de liderazgo



Fuente: (Northouse, 2018, pág. 269).

Northouse (2018) actualizando lo que decía Bass (1985) afirma que los tipos de liderazgo no se manifiestan de manera opuesta exclusivamente, sino que son un continuo vaivén entre lo transaccional, transformacional y *Laissez-faire* (expresión al no-liderazgo en francés que significa manos libres o dejar que las cosas sucedan).

Siete factores del liderazgo según Northouse

El modelo del liderazgo de Northouse presenta 7 factores que se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 1 Factores del liderazgo

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo Laissez-faire
Factor 1	Factor 5	Factor 7
Influencia idealizada	Recompensa contingente	Laissez-faire
Carisma	Transacciones constructivas	No transaccional
Factor 2	Factor 6	
Inspiración motivacional	Administración por excepción activas y pasivas	
	Transacciones correctivas	
Factor 3		
Estimulación Intelectual		
Factor 4		
Consideración individualizada		

Fuente: (Northouse, 2018, pág. 270).

A continuación, se explican los 7 factores del liderazgo de Northouse (2018). 4 de ellos son referentes a la parte transformacional, 2 explican lo transaccional del liderazgo y 1 explica el anti-liderazgo o *laissez-faire*. Es necesario recordar que lo que se busca es desarrollar el potencial más alto de cada seguidor por lo mismo los líderes que quieren dirigir de esta manera tienen que convertir estos factores en comportamientos habituales (Gilbert, Horsman, & Kelloway, 2016) para poder ver resultados contundentes para ellos y para sus seguidores.

Factor 1. Influencia idealizada: es el componente emocional del liderazgo o carisma en el que los seguidores admiran a su líder y quieren imitar su comportamiento. Estos líderes normalmente son muy exigentes consigo mismos en sus principios éticos y morales que lo hace personas muy respetables por sus seguidores. Ellos “otorgan a sus seguidores visión y un sentido de misión” (Northouse, 2018, pág. 270).

Factor 2. Motivación inspiracional: por medio de una gran motivación los líderes comprometen a sus seguidores con la visión de la compañía y hace que la viva como si fuera algo de ellos mismos y no algo impuesto. Como afirma Northouse: “El espíritu de equipo es enaltecido en este tipo de liderazgo” (2018, pág. 270) Trabajan cercanamente con su gente por medio de motivación para que esta sea más poderosa que los propios intereses del seguidor. La motivación implica que los líderes comuniquen altas expectativas de desempeño de una manera alentadora y entusiasta.

Factor 3. Estimulación intelectual: la creatividad y la innovación son las habilidades que el líder desafía a que sus seguidores las tengan y el mismo las busca. Da la oportunidad a las personas a “pensar de manera propia y comprometerse delicadamente en la resolución de problemas” (Northouse, 2018, pág. 272). Se espera que el liderazgo transformacional rete a los seguidores a adoptar nuevas formas de pensar y hacer, y a reevaluar los valores y creencias para implementar nuevas ideas, en este aspecto el líder debe mostrar tolerancia por los errores.

Factor 4. Consideración individualizada: aquí brilla la atención personalizada al seguidor. Se espera que el líder entrene, asesore y brinde retroalimentación de una manera consistente con las necesidades de cada individuo. Este factor busca “la creación de un clima de apoyo en el cual las necesidades del seguidor sean escuchadas con atención” (Northouse, 2018, pág. 272)

Factor 5. Recompensa contingente: Northouse (2018 p. 274) describe este factor del liderazgo como “el proceso de intercambio entre líderes y seguidores por el cual el esfuerzo del seguidor es intercambiado por recompensas específicas”. Aquí las dos partes quieren llegar a estar de acuerdo para definir lo que tiene

que ser realizado y lo que se va a obtener a cambio. En cuanto la relación entre el líder y el seguidor sea de más calidad este tipo de liderazgo será más efectivo (Notgrass, 2014). Al final se buscan transacciones constructivas.

Factor 6. Administración por excepción: este factor es el que conlleva críticas, retroalimentación negativa y motivación amenazante. Se realiza de forma activa o pasiva. La forma activa se hace cuando el jefe busca los defectos y acciones negativas del empleado para poder tener después una acción correctiva. Un líder usa este factor de forma pasiva cuando los objetivos no fueron alcanzados, es decir se hace después de la acción. (Northouse, 2018).

Factor 7. *Laissez -faire*: este factor es considerado como “no liderazgo”. Aquí el líder no da seguimiento a la persona, la deja de lado, no le da retroalimentación y hace muy poco esfuerzo por motivarla. Por lo anterior dicho este factor no aporta nada a un tipo de liderazgo positivo dentro de ningún grupo, aunque hay algunos momentos en que “soltando a la persona” se busque lograr que despegue en su creatividad, desapegarlo de la excesiva dependencia y logre potenciar la autonomía (Yang, 2015).

Al terminar de analizar los 7 factores de liderazgo planteados por Northouse es interesante plasmar su conclusión ya que ilumina mucho el hecho de que no es determinante usar uno u otro, sino que la mejor opción es la combinación de ellos según las circunstancias concretas:

Los enfoques de liderazgo tienen fortalezas y debilidades, y debido a que liderar de manera efectiva significa evaluar constantemente las necesidades y presiones de los seguidores, las tareas y el entorno, a menudo el mejor enfoque es una combinación de enfoques de liderazgo (Northouse, 2018, pág. 275).

Es común que el liderazgo transformacional se aplique en situaciones de cambio radical, o de cambios profundos, o de crisis internas. El cambiante mundo ante tantos retos a nivel mundial lo exige. En estos escenarios, la influencia del liderazgo transformacional requiere optimizar recursos y agilizar los procesos provocando el cambio por medio de sus seguidores. Para ello el líder transformacional debe realizar un análisis de la situación para detectar las

oportunidades y dirigir hacia ellas la participación de sus seguidores intercalando los estilos de liderazgo y la aplicación de los diversos factores aquí presentados.

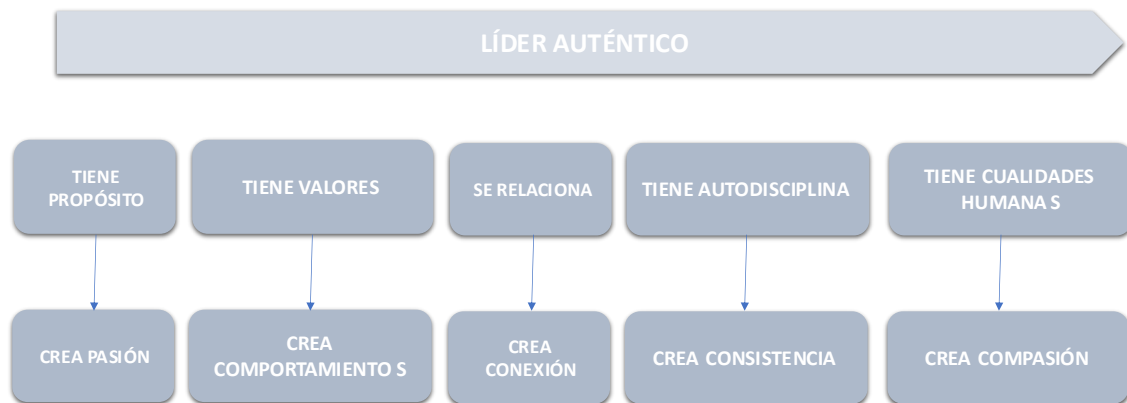
Liderazgo auténtico

Existen unos rasgos muy ligados al liderazgo transformacional que le dan sustento y principalmente credibilidad. Esto es el liderazgo auténtico. Aquí se presenta una definición, las características y sus componentes.

Northouse (2018) afirma que para definir este tipo de liderazgo es necesario situarse cerca del líder y dentro del mismo. Y lo define como “el liderazgo que plantea la veracidad de los líderes” (pág. 309). Para constatar si el liderazgo es verdadero o no lo es surge este enfoque que es una de las áreas más recientes de los estudios sobre el liderazgo. Hay varios aspectos importantes del líder auténtico para tomar en cuenta cuando se mencionaba que procede del interior del líder (Northouse, 2018, pág. 309): 1. El autoconocimiento; 2. La autorregulación; 3. El autoconcepto; 4. La originalidad; 5. La convicción.

Bill George y Sims (2007) se enfocan en las características de los líderes auténticos. Mencionan que estas cualidades no son dadas, sino que el líder puede desarrollarlas si las trabaja conscientemente. Entrevistando a 125 líderes exitosos George y Sims (2007) se dieron cuenta que normalmente estas personas se sienten con la libertad para influenciar a los demás mediante sus valores, tienen un profundo conocimiento de sí mismos y poseen un verdadero deseo por ayudar a los demás. Las 5 características de los líderes auténticos crean una reacción positiva en sus colaboradores como se puede ver continuación en la siguiente Gráfica:

Gráfica 2 Características del líder auténtico



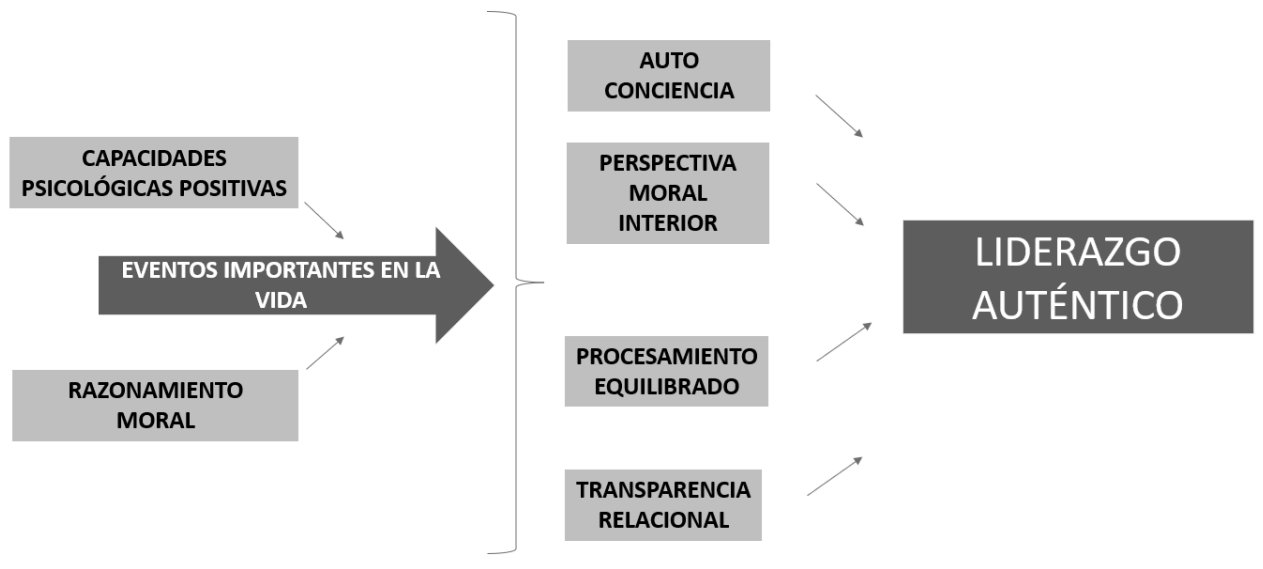
Fuente: (George & Sims, 2007).

Para entender mejor el auténtico sentido del liderazgo Walumbwa y Asociados (2008) realizan una investigación de campo y una extensa revisión literatura acerca del tema que arroja en sus resultados 4 componentes predominantes en este tipo de liderazgo reflejados en la siguiente figura:

La autoconciencia: este componente incluye reflexionar sobre los valores fundamentales, identidad, emociones, motivos y objetivos para comprender quién es la persona a nivel más profundo. Está relacionado con las percepciones personales del líder (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Conclusiones de estudios más recientes han demostrado que el auto conocimiento y la auto consistencia crean una satisfacción positiva en los seguidores sobre la opinión que tiene de sus jefes (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015).

La perspectiva moral internalizada (sistema de valores personales): la perspectiva por la que se observan a los líderes es la que sustenta que sus acciones morales sean consistentes entre lo que creen y lo que profesan. Ante las presiones externas de la vida en el trabajo, que son muchas, el líder se autorregula mediante estándares y valores. Esto los hace que sean seguidos y respetados por sus subordinados.

Gráfica 3 Componentes del liderazgo auténtico



Fuente: (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

El procesamiento equilibrado: el líder logra analizar la información correctamente antes de tomar decisiones. Es imparcial y no busca favoritismos en ciertos temas. Aunque es seguro de su toma de decisiones se abre a la opinión de los demás para tener otro punto de vista que le ayude a elegir la mejor opción.

La transparencia relacional: la persona hace de nivel público sus sentimientos e inclinaciones de manera moderada con los demás ya sean positivos o negativos. El líder busca comunicarse de forma honesta y real lo que crea en sus seguidores un gran nivel de confianza. El liderazgo auténtico es complementario y precede al transformacional. La unicidad de la persona es una necesidad si es que el líder quiere transformar positivamente a los demás.

Una vez expuestas algunas teorías y conceptos sobre el liderazgo es oportuno destacar los rasgos específicos de la persona que ejerce el papel de líder. En una organización, tradicionalmente hay muchos líderes, unos formales y otros informales, y esta figura es quien acciona las estrategias para lograr los objetivos. La primera distinción es que dicho papel tiene dos dimensiones unitivas pero diferentes: ser líder y directivo. La primera lleva a sus colaboradores

de forma innovadora, inspiradora a cumplir con los objetivos. La segunda dimensión es quien ejerce la gestión administrativa. “Así el líder innova y el directivo administra” (Pautt, 2011, pág. 218). Un líder en su función directiva está enfocado en la visión y los cambios necesarios que llevan a ella, y en el camino va construyendo relaciones de confianza con su equipo. Bennis y Nanus (2007) sugieren una comparación de conductas y resultados entre las dos dimensiones de un líder:

Tabla 2 Diferencia entre directivo y líder

Directivo	Líder
Administra	Innova
Copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>statu quo</i>	Desafía el <i>statu quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Fuente: (Bennis & Nanus, 2007).

El líder efectivo debe mostrar algunas características específicas, que le hacen en primer lugar tener una actuación integral, pues como se ha dicho no sólo se encarga de la ejecución diaria de un centro educativo, sino establece la visión educativa. Se han realizado muchas investigaciones para determinar las características de los líderes efectivos y cómo estos líderes convierten sus empresas en espacios de aprendizaje efectivos.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico representan modelos fundamentales para el desarrollo organizacional, ya que van más allá de la simple gestión administrativa y buscan generar cambios significativos en la motivación y desempeño de los seguidores. A lo largo del artículo, se han identificado las diferencias clave entre los modelos transaccional y transformacional, destacando que mientras el primero se basa en intercambios de recompensa, el segundo impulsa el crecimiento personal y organizacional a través de la inspiración y el compromiso.

El liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar una visión clara, establecer vínculos de confianza y generar una motivación duradera en los seguidores. Según Bass (1985) y Northouse (2018), este tipo de liderazgo se construye sobre factores como la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Además, se resalta que un líder transformacional efectivo debe ser capaz de adaptarse a diferentes estilos de liderazgo dependiendo de las necesidades del contexto.

Por otro lado, el liderazgo auténtico complementa al transformacional al centrarse en la veracidad y la coherencia del líder con sus valores y principios. La autoconciencia, la perspectiva moral internalizada, el procesamiento equilibrado y la transparencia relacional son los componentes esenciales que garantizan la credibilidad del líder y fortalecen la confianza de sus seguidores.

En el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan constantes cambios y desafíos, la aplicación de estos modelos de liderazgo se vuelve esencial. Un líder efectivo no solo debe ser capaz de innovar y transformar, sino también de mantener una gestión equilibrada entre la autoridad y la inspiración, como lo proponen Bennis y Nanus (2007). Asimismo, el liderazgo auténtico refuerza la importancia de la integridad y la ética en la toma de decisiones, asegurando que el cambio organizacional sea sostenible y alineado con los valores de la institución.

En conclusión, el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico no solo impactan en la motivación y el compromiso de los seguidores, sino que también juegan un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo dinámico y orientado al crecimiento. Los líderes que logran integrar estos principios en su gestión pueden no solo transformar sus organizaciones, sino también inspirar a sus colaboradores a alcanzar su máximo potencial.

REFERENCIAS

- Anderson, M. (2019). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-15.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge (2nd ed.)*. New York, NY: Harper & Row.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2016). The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*.
- House, R. J. (1976). *A theory of charismatic leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de ciencias Económicas*, XIX(1), 213-228.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261