Congreso Internacional de Administración
ADM 2020
Las Nuevas Fronteras de la Administración
19 al 21 de octubre Ponta Grossa – PR - Brasil

ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMITMENT: IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

ÁREA TEMÁTICA: Comportamiento Organizacional

Pedro Alcázar Cruz, UAGRM, Bolivia, pedroluisalc@gmail.com

Palabras clave: liderazgo transformacional, compromiso organizacional, comportamiento organizacional.

Abstract

The purpose of this article is to carry out a bibliographic review that allows exposing the mechanism through which the behaviors of a transformational leader impact on organizational commitment. In a first stage, the evolution of the different leadership theories is exposed, where the importance of contemporary theories is highlighted, particularly the theory of transformational leadership. Subsequently, the importance of organizational commitment and finally its relationship with transformational leadership.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, organizational behavior.

1. INTRODUCCIÓN

Una definición común del liderazgo es “El proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. Sin embargo, no existe conceso en cuanto a una definición particular del liderazgo ya que por ejemplo Silva (2016) se percató de que existen más de 1000 definiciones de liderazgo. Por su parte DuBrin (2001) indica que existen tantas definiciones de liderazgo, como investigaciones realizadas sobre el tema.

Ésta situación no nos debe sorprender, porque existen diferentes teorías de liderazgo, donde cada una enfatiza la importancia de diferentes rasgos, características y comportamientos (e.g., Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015; Dinh et al., 2014; Khan, Nawaz, & Khan, 2016).

Pese a ésta situación la importancia del liderazgo en éxtio organizacional es vital (Kumar and Kaptan, 2007). Sin un liderazgo estratégico y efectivo es difícil que los miembros de la organización sostengan la rentabilidad, productividad y ventaja competitiva de una empresa (Lussier and Achua, 2007).

Por otro lado, en años recientes el estilo de liderazgo se convirtió en un importante tema de estudio en el campo de la administración y muchos investigadores consideran el estilo de liderazgo como una variable importante en la influencia de cómo los miembros de una

organización funcionan (Wu, 2009) y como un potente predictor del desempeño organizacional (Bass et al. 2003).

Es en este sentido de relación entre los estilos de liderazgo y los resultados organizacionales, que la presente investigación tiene por objetivo indagar a profundidad la relación existente entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, que es una variable importante para entender el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Meyer et al., 2002; Meyer and Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1979), e impacta en diferentes variables como la intención de mantenerse en la organización (Chew and Chan, 2008; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Porter et al., 1974), el ausentismo (Angle and Perry, 1981; Meyer et al., 2002; Porter et al., 1974), La satisfacción laboral (Chughtai and Zafar, 2006; Meyer et al., 2002; Yousef, 2000), la motivación y la performance (Abdul Rashid et al., 2003; Chen et al., 2006; Riketta, 2002; Samad, 2005; Yousef, 2000). Las organizaciones con empleados comprometidos pueden evitar costos asociados con la rotación y el ausentismo.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este punto se expone toda la revisión bibliográfica y la discusión sobre la evolución de las teorías del liderazgo, la relevancia del liderazgo transformacional, el compromiso organizacional y la relación existente entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

2.1 Evolución de las teorías del liderazgo

2.1.1 Teoría de los Rasgos

La teoría de los rasgos plantea que los líderes se diferencian de los que no lo son por sus características personales. Algunos individuos son considerados líderes por ser carismáticos, entusiastas y valientes.

Por este motivo, las primeras investigaciones relacionadas al liderazgo, estaban enfocadas en determinar qué características de la personalidad diferencian a los líderes. Los primeros intentos no fueron fructíferos porque no lograban aislar de manera adecuada estas características, por ejemplo, El investigador Bird (1940) identificó 79 rasgos mencionados en 20 estudios diferentes. Solo el cinco por ciento fueron comunes en cuatro o más investigaciones (Geier, 1967).

Teorías modernas como la teoría de los 5 factores, creada por Golberg (1993), permiten clasificar los rasgos de personalidad en un conjunto más específico de rasgos:

- Extroversión: Captura el nivel de confort con las relaciones
- Adaptabilidad: Se refiere a la propensión del individuo de aceptar los puntos de vista de otros
- Meticulosidad: Se refiere a la confiabilidad
- Estabilidad emocional: Describe la aptitud de una persona para manejar la tensión
- Apertura a las experiencias: Aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo.

Al utilizar la teoría de los cinco factores para predecir el liderazgo se encontraron resultados alentadores, por ejemplo, en un estudio donde se analizaron 222 correlaciones de 73 muestras se encontraron las correlaciones expuestas en la figura 1.

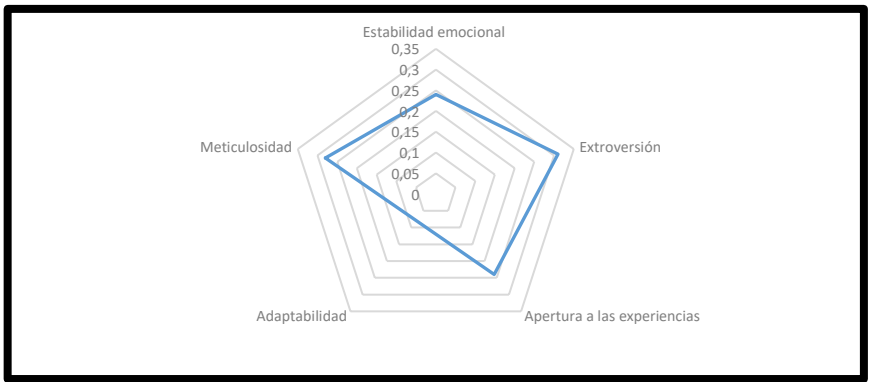


Figura 1. Correlación entre el modelo de cinco factores y el liderazgo (Timothy A. Judge, 2002)

Los resultados indican que las relaciones de estabilidad emocional, extroversión, apertura a las experiencias y la meticulosidad con el liderazgo individualmente fueron mayores a 0 en el 90% de los casos. La extroversión generó la correlación más consistente tanto para la configuración del estudio como para el criterio del liderazgo (aparición del líder y efectividad del líder). En general el modelo de cinco factores tuvo una correlación múltiple de 0.48 con el liderazgo indicando un fuerte soporte a la teoría de los rasgos (Timothy A. Judge, 2002).

Estudios más recientes proponen que la inteligencia emocional, la habilidad de entender y administrar estados de ánimo y emociones propias y ajenas contribuye a la efectividad del liderazgo en las organizaciones (George, 2000).

Como conclusión sobre la teoría de los rasgos podemos mencionar lo siguiente:

- A través de la teoría de los rasgos, utilizando la teoría de los cinco factores, se puede predecir el liderazgo de una persona. Se predice con más eficiencia la aparición del líder que la efectividad del mismo.
- El hecho de que una persona sea percibida como un líder por un grupo, no implica que este grupo vaya a alcanzar su meta. Este hecho da lugar a la generación de nuevas corrientes de estudio enfocadas a la conducta.

2.1.2 Teorías conductuales.

Las teorías conductuales, postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. La implicación más importante de las teorías conductuales radica en el supuesto que una persona puede aprender a ser líder y desarrollar el liderazgo como una habilidad, a diferencia de la teoría de los rasgos que plantea todo lo contrario, indica que el líder nace, no se hace. A continuación, se presentan las teorías conductuales más relevantes:

2.1.2.1 Estudios de la estatal de Ohio

La teoría más difundida y repetida surgió de las investigaciones hechas en la Universidad estatal de Ohio a Fines de 1940. Las investigaciones querían identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder, iniciaron con alrededor de mil categorías y al final terminaron con dos que básicamente daban cuenta de toda la conducta del líder descrito por los empleados. Las llamaron iniciación de la estructura y consideración (Robbins, 2009).

La iniciación de la estructura se describe como el grado en el que es probable que un líder defina su papel y el de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.

La consideración se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos.

La mayoría de los estudios realizados en 1950, 1960 y 1970's se basaron en la escala de liderazgo de Ohio. Cientos de estudios examinaron la correlación entre la iniciación de la estructura y la consideración del líder con la satisfacción y desempeño de los subordinados. Uno de los descubrimientos más grandes es que existe una fuerte correlación entre la consideración del líder y la satisfacción laboral. En Japón, 30 años de investigación en comportamientos del líder enfocados en el desempeño (tarea) y mantenimiento (personas) revelan evidencia consistente de que ambos tipos de comportamientos son necesarios para un liderazgo efectivo (David D. Van Fleet, 1992).

La revisión de 160 estudios arrojó que tanto la estructura de iniciación como la consideración se asociaban con el liderazgo eficaz. En específico, la consideración tenía una mayor relación intensa con el individuo (Robbins, 2009). En otras palabras, los seguidores de los líderes que tenían calificación alta en consideración estaban más satisfechos con sus trabajos, así como más motivados y también tenían más respeto por su líder. Sin embargo, la estructura de iniciación se relacionaba más con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización, y con las evaluaciones de desempeño más positivas.

En conclusión, Las investigaciones de los factores planteados por Ohio nos indican que una calificación elevada en ambos factores incrementaría la probabilidad de un liderazgo efectivo, se encontraron suficientes excepciones que indican que es necesario integrar un factor adicional a esta teoría, la situación o contingencia.

2.1.2.2 Estudios de la universidad de Michigan.

Los estudios de la universidad de Michigan se realizaron en el año 1952, En estos estudios también se pretendía identificar los comportamientos relacionados al liderazgo efectivo. Las variables identificadas fueron las siguientes (Katz, 1952):

Orientación a los empleados: Son líderes destacan en la relación con las personas, se interesan por las necesidades de los empleados y aceptan sus diferencias individuales.

Orientación a la Producción: Son líderes que se inclinan hacia los aspectos técnicos y al cumplimiento de las tareas.

Como se puede observar, los factores detectados por la universidad de Michigan son muy similares a los detectados por la universidad de Ohio.

Las conclusiones finales con respecto a los estudios que clasifican el comportamiento en dos dimensiones radican en el hecho de que éstas no son dimensiones antagónicas, es decir, un líder puede tener ambas características, ser estructurado y enfocado a la gente. Generalmente estos líderes consiguen los mejores resultados. Un aspecto fundamental a resaltar es que estas teorías no toman en cuenta el contexto o situación en la que se debe ejercer el liderazgo, lo cual reduce su influencia en la efectividad del mismo.

2.1.3 Teorías de la contingencia.

La relación entre el liderazgo y la eficacia sugiere que los estilos de liderazgo pueden ser apropiados en algunas situaciones y en otras no.

Las teorías de la contingencia buscan aislar las variables situacionales y definir qué tipo de liderazgo sería el más efectivo para las mismas. Las teorías más destacadas en este campo son las siguientes:

2.1.3.1 Modelo de Fiedler.

El modelo de Fiedler (1960) mantiene la lógica conductual con respecto al comportamiento del líder, por un lado, un comportamiento crítico, directivo, autocrático y orientado a la tarea, versus un estilo democrático, permisivo, considerado y orientado a la persona.

El primer paso en este modelo es determinar el tipo de líder, para lo cual, Fiedler plantea la utilización de un cuestionario denominado "cuestionario del compañero menos preferido (LPC). Este cuestionario consta de 16 preguntas con adjetivos para calificar la relación de trabajo con un colega que no nos gustaría trabajar. Si uno define con términos favorables a la persona con la que menos le gustaría trabajar, Fiedler lo considera un líder orientado a las personas, de lo contrario será calificado como un líder orientado a las tareas. Fiedler considera que el estilo de liderazgo de una persona es fijo, es decir no se puede adaptar a una situación determinada.

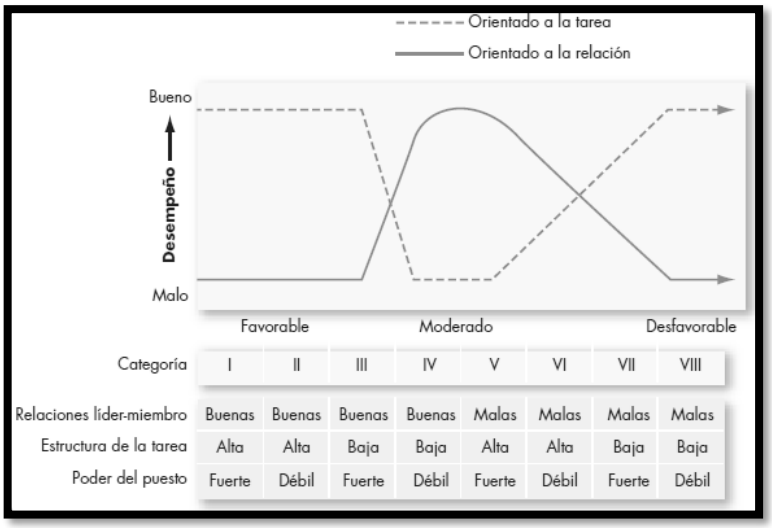
El segundo paso es la definición de la situación, Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situaciones:

Relación entre el líder y los miembros: Grado de confianza o respeto que sientes los subordinados por su líder.

Estructura de la tarea: Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento

Posición de Poder: Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización.

Éstas tres variables situacionales se combinan de ocho categorías diferentes. La correspondencia entre dichas categorías, el estilo de liderazgo y el desempeño del líder, se pueden observar en la siguiente figura:



	Categoría	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	Relaciones líder-miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
	Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
	Poder del puesto	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Figura 2: Descubrimientos del modelo de Fiedler (Robbins, 2009)

Como se puede observar en la figura 2, el liderazgo enfocado a las relaciones solamente se hace más efectivo cuando las relaciones con los trabajadores son malas o cuando la estructura y la situación de poder son bajas. En 1997, Fiedler indica que su teoría de contingencia siempre estuvo basada en tres zonas del control situacional en lugar de ocho categorías. Establece que los líderes los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho o poco control y los lideres orientados a las relaciones se desempeñan mejor en situaciones de control moderado. Esta hipótesis fue ampliamente respaldada por el meta-análisis (Aditya, 1997)

El liderazgo de una persona según Fiedler no es flexible, por tal motivo existen dos maneras de mejorar el desempeño. La primera es cambiar al líder por uno que se adapte a la situación y la segunda es cambiar la situación.

2.1.3.2 Teoría de Recursos cognoscitivos

La teoría de los recursos cognoscitivos es un replanteamiento de la teoría de Fiedler (1987). En la misma se pretende investigar cómo el coeficiente intelectual y la experiencia se relacionan con el desempeño en situaciones de estrés.

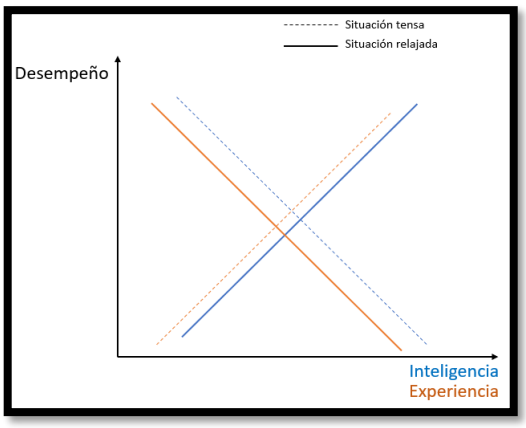


Figura 3: Relación del desempeño con variables cognitivas (Fiedler, 1990)

En estudios de divisiones de infantería, se encontraron correlaciones positivas entre la inteligencia del líder y su desempeño en situaciones de estrés moderado o bajo, además de correlaciones negativas cuando los líderes reportaron alto estrés con sus superiores. El estudio sugiere que el estrés en el trabajo generado por fechas de compromiso cortas o por la complejidad de las tareas enfocan la inteligencia del individuo en la tarea. Sin embargo, el estrés generado por rangos superiores enfoca la atención en factores irrelevantes de la tarea. La situación inversa ocurre entre la relación Desempeño – Experiencia. (Fiedler, 1990).

2.1.3.3 Teoría de liderazgo situacional

La teoría del liderazgo situacional, nos indica que para que el liderazgo sea eficaz, debemos escoger el estilo correcto, que depende de la madurez de los seguidores.

Esta teoría se ha incorporado a programas de capacitación en 400 de las 500 empresas de la revisa Fortune y recibió gran aceptación por su naturaleza intuitiva (Hall, 2000).

Es necesario definir dos preguntas centrales para entender la teoría de los seguidores:

- ¿Por qué se enfoca en los seguidores? El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, responde al hecho de que ellos son los que aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores
- ¿Qué se entiende por madurez? El concepto de madurez según Hersey y Blanchard se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y disposición de cumplir con una tarea específica.

Esencialmente la teoría del liderazgo situacional es análoga a la relación de un padre con un hijo. Los líderes deben renunciar al control de sus seguidores a medida que los mismos se vuelven más responsables y maduros.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dimensiones que la teoría de Fiedler, enfoque a la tarea o relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso adelante considerando ambas dimensiones altas o bajas, generando 4 dimensiones: Decir, vender, participar y delegar.

		Relación	
		Alta	**Baja**
Tarea	**Alta**	**Vender:** El lider provee ambas, comportamiento directivo y de apoyo	**Mandar:** El lider define los roles y le dice a la gente qué hacer, Enfatiza el comportamiento directivo
	Baja	**Participar:** El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones el rol del lider es facilitar y comunicar	**Delegar:** El lider provee poca dirección y apoyo

Tabla 1: Dimensiones del liderazgo situacional (Hall, 2000)

El componente final de la teoría del liderazgo situacional es la definicion de cuatro etapas de la preparación de los seguidores, para las cuales el líder puede utilizar una de las dimensiones para promover el liderazgo efectivo:

Posición	**Pasos de seguidor inmaduro a Maduro**			
	1	**2**	**3**	**4**
Posición del seguidor	No puede y no quiere realizar la tarea	No puede pero quiere realizar la tarea	Puede pero no quiere realizar la tarea	Puede y quiere realizar la tarea
Posición del líder	Mandar	Vender	Participar	Delegar

Tabla 2: Evolución de los seguidores (Hall, 2000)

La teoría del liderazgo situacional tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos. Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido desalentadores. ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría. Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución (Graeff, 1997).

2.1.4 Teoría del intercambio de líder y miembros.

La teoría del intercambio de líder y miembros plantea que los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen un grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales.

Los líderes diferencian a sus subordinados en el trabajo. En lugar de utilizar el mismo estilo en lidiar con todos los subordinados, los líderes desarrollan un tipo diferente de relación con cada subordinado. Éstas relaciones van desde las caracterizadas por una baja influencia y una relación por definición de roles (bajo intercambio entre líder y miembro) a otras que se caracterizan por la confianza mutua, respeto, simpatía e influencia mutua. La premisa clave de esta teoría radica en el hecho de que el intercambio entre líderes y subordinados tiene influencia en muchos resultados de la organización y por ende en la efectividad del líder.

Las investigaciones demuestran que existe una relación negativa entre el intercambio de líderes y la rotación de personal y una relación positiva con las evaluaciones de desempeño y el deseo de tener asignaciones de trabajo. También se encontró que un intercambio entre líder y

miembros positivo, está relacionado con actitudes de trabajo, atención del líder, apoyo del líder, participación en la toma de decisiones y la cantidad de tiempo y energía invertida en el trabajo. (Robert C. Liden, 1993).

Un estudio longitudinal sobre el desarrollo temprano de intercambios de miembros líderes demuestra que las variables afectivas son las más eficientes para predecir el intercambio entre miembros y líderes (Robert C. Liden, 1993).

2.1.5 Teoría de la trayectoria a la meta.

La teoría de la trayectoria a la meta, desarrollada por Robert House, propone que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

House identificó cuatro comportamientos del liderazgo:

- Líder directivo: Muestra a los seguidores lo que se espera de ellos
- Líder que apoya: Es amigable y se preocupa por la necesidad de los seguidores
- Líder participativo: Consulta con los seguidores antes de tomar una decisión
- Líder orientado a los logros: Establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel.

La teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: Las variables que están fuera del control del empleado y las que son parte de sus características personales. Los factores ambientales determinan el tipo de conducta que se requiere del líder como complemento para llevar al máximo los resultados de los seguidores, mientras que las características de los empleados determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o es incongruente con las características del empleado.

Con respecto a las pruebas de investigación, Se realizó un meta análisis de 120 estudios de la teoría de la trayectoria a la meta, concluyendo que muchas de las pruebas realizadas fueron defectuosas (Liska, 1993).

2.1.6 Teorías contemporáneas del liderazgo.

En los últimos años, un nuevo género de teoría de liderazgo alternativamente llamada Carismático o transformacional, surgió en la literatura organizacional. Estas teorías se enfocan en líderes excepcionales que tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y eventualmente en sistemas sociales. De acuerdo con este nuevo tipo de teoría éstos líderes transforman valores, preferencias y aspiraciones individuales de sus seguidores en intereses colectivos.

Algunos conceptos centrales de esta teoría son los siguiente:

- Confianza: Ahora más que nunca la eficacia de gerentes y líderes depende de ganarse la confianza de sus seguidores.
- Contextualización: Los líderes de este género son canalizadores de significados, por lo cual deben saber contextualizar, como un fotógrafo que quiere mostrar una determinada imagen o faceta de un paisaje, un líder hacer que sus seguidores vean lo que él quiere que vean.

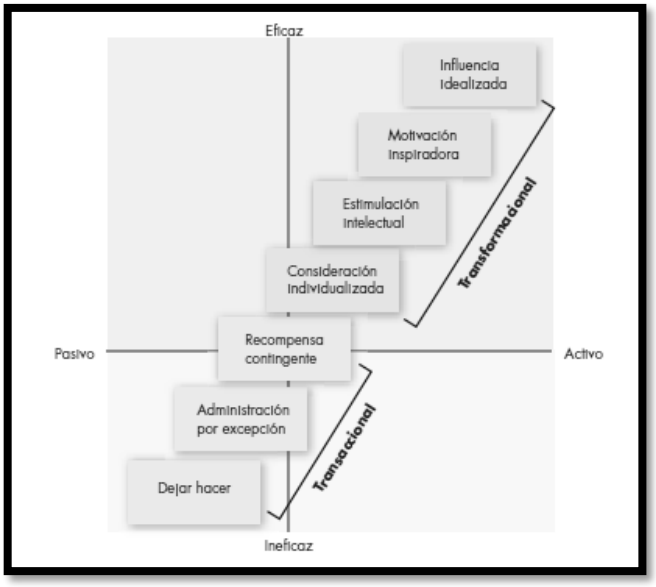


Figura 4: Relación de estilos de liderazgo con actividad y eficiencia (Robbins, 2009)

2.2 Relevancia del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es parte de la teoría del rango total del liderazgo, desarrollada por Bass (1985). Ésta teoría está compuesta por tres tipos de liderazgo. laissez Faire (Dejar hacer), Transaccional, Transformacional.

El liderazgo laissez faire, es un tipo de liderazgo en el cual el líder evita la toma de decisiones, no considera los problemas y no hace seguimiento y tampoco interviene (Gil,2006). Básicamente es la ausencia del liderazgo (Yulk,2010)

De acuerdo a Sadler (2003) el estilo de liderazgo laissez faire, juega un rol pasivo en los asuntos de grupo y carece de iniciativa para interactuar con los miembros del grupo.

Con respecto al liderazgo transaccional, éste tipo de líderes no se enfocan en el desarrollo personal de los empleados, en cambio, el liderazgo transaccional está más enfocado en el cumplimiento de metas (Northouse,2017).

El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona se conecta con otras por la intención de un intercambio de aspectos de valor económico, político o de naturaleza psicológica (Burns,1978).

Bass y Avolio (1994), proponen que el liderazgo transaccional está caracterizado por el intercambio que se da entre líderes, colegas y seguidores. El intercambio está basado en la discusión entre líderes y seguidores sobre los requisitos y recompensas que los seguidores recibirán si satisfacen las condiciones solicitadas.

Los componentes del liderazgo transaccional son los siguientes:

- Recompensa contingente: La recompensa contingente es el proceso de intercambio entre líderes y subordinados. Básicamente, los líderes negocian sobre los resultados deseados y los seguidores sobre las recompensas que obtendrían por cumplir los objetivos.
- Administración activa por excepción: En este tipo de administración, los líderes actúan como monitores e intervienen solamente en circunstancias excepcionales Boerner et al (2007). Los líderes definen objetivos y estándares de performance

- Administración pasiva por excepción: Los líderes dejan que los empleados hagan el trabajo e intervienen únicamente cuando los empleados cometen errores (Gill,2006)

En un estudio de 72 pelotones de la armada estadounidense, se descubrió que el liderazgo transaccional contribuye al liderazgo efectivo y es esencial para una performance exitosa. El estudio revela que los líderes de pelotón que practicaron liderazgo transaccional articulando estándares claros y expectativas de rendimiento. Subsecuentemente los líderes premian a los miembros del pelotón por alcanzar metas específicas. Proveyendo claridad en las expectativas, los líderes transaccionales contribuyen positivamente al rendimiento del pelotón (Bass el al., 2003).

El liderazgo transformacional es la teoría de liderazgo más influyente en las últimas dos décadas (Judge and Piccolo, 2004). Los líderes transformacionales además del resultado, también se preocupan por el progreso y desarrollo de sus empleados. Éste tipo de líderes también están preocupados por la motivación intrínseca, valores, y desarrollo de los empleados. Como resultado, los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales (Yulk,2010)

El liderazgo transformacional es una práctica que cambia y transforma a los individuos para desempeñarse por encima de sus expectativas. El liderazgo transformacional trata en esencia sobre transformación y cambio (Bass and Riggio, 2006).

Los líderes transformacionales obtienen resultados, inicialmente haciendo que los subordinados sean conscientes del valor y la importancia de la tarea, segundo, haciendo que el subordinado vaya por encima de sus propios intereses y piense en el interés de la organización y tercero haciendo que los subordinados incrementen sus necesidades de nivel superior.

Los líderes efectivos son transaccionales porque utilizan elementos de intercambio social en su relación con los subordinados, y son transformacionales en la medida que ganan un nivel extraordinario de compromiso de sus subordinados. (Bass, 1998)

Con respecto a los componentes del liderazgo transformacional, se pueden identificar los siguientes:

- Influencia idealizada: La influencia idealizada, está relacionada con el carisma y la habilidad del líder de ser un modelo para los subordinados (Gill,2006)
- Motivación inspiracional: Provoca inspiración entre los subordinados y dice cosas que promueven su confianza y su habilidad para realizar tareas exitosamente y alcanzar objetivos grupales (Yulk and Van Fleet, 1982).
- Estimulación intelectual: Es un tipo de liderazgo que promueve que los subordinados cuestionen su propio pensamiento y creencias además de ser creativos en la solución de problemas. La estimulación intelectual está relacionada con la habilidad del líder de retar a sus subordinados para superar sus propias expectativas, para ser innovadores y creativos en la solución de problemas y para ser participantes activos en las decisiones grupales (Hoyt et al., 2006; Limsila and Ogunlana, 2008).
- Consideración individualizada: Los líderes con consideración individualizada tiene una preocupación genuina preocupación por sus subordinados, sus necesidades individuales, perspectiva y desarrollo personal. (Hoyt et al., 2006; Limsila and Ogunlana, 2008).

Existen diversos estudios que demuestran los resultados del liderazgo transformacional, por ejemplo:

Un estudio en costa rica de 795 miembros de facultades de 75 departamentos. El estudio revela que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional del líder y la percepción de empleabilidad del trabajador. El estudio revela que el liderazgo transformacional del líder incrementa la empleabilidad auto percibida, compromiso y performance. Aquellos que trabajan para líderes transformacionales tienen una alta auto percepción de empleabilidad, se mantienen comprometidos con sus empleadores que invirtieron y confiaron en ellos. Esto incrementa el compromiso organizacional e incrementa el rendimiento del empleado (Campos y Rodríguez, 2011).

En un estudio de 42 empleados en dos organizaciones diferentes en Holanda, el estudio reveló que el liderazgo transformacional contribuye positivamente en el Compromiso laboral de los trabajadores. (Times et al, 2010).

En un estudio de 121 CEO's de 121 empresas de tamaño mediano y pequeño (SMEs), se consideró el impacto del liderazgo transformacional de los CEO's, además del efecto moderador del tamaño de la empresa, El estatus de fundador del CEO, y la antigüedad del CEO con la performance de la empresa. La conclusión del trabajo es que los administradores a la cabeza de las organizaciones deben considerar los beneficios de adoptar el liderazgo transformacional porque el estudio reveló que los CEO's con un estilo de liderazgo transformacional tuvieron un efecto positivo significativo en la performance de la empresa (ling et al, 2008).

En otro estudio de 91 líderes, de 91 compañías alemanas. Se reveló que el liderazgo transformacional está significativamente relacionado con la innovación y performance de los seguidores. Los líderes transformacionales levantan la performance de los empleados promoviendo el comportamiento ciudadano organizacional. Adicionalmente los líderes transformacionales promueven la innovación promoviendo el debate controversial entre seguidores (Boerner et al, 2007)

En una base de 1340 encuestas de 72 soldados de la armada estadounidense, se detectó evidencia empírica sobre el efecto incrementador del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional. En la predicción de la performance del pelotón, el liderazgo transformacional incrementa el liderazgo transaccional cuando los ítems transaccionales fueron basados en contratos explícitos. Similarmente, resultados de 184 graduados de la facultad de terapia ocupacional muestran un nivel de performance es mayor cuando el liderazgo transaccional aumentó el liderazgo transformacional (Snodgrass and Schar, 2008).

Como se pudo evidenciar, existen gran cantidad de estudios que muestran los beneficios del liderazgo transformacional. Dentro de las herramientas más utilizadas para la medición del liderazgo transformacional, Bass (1985) desarrolló el MLQ (Cuestionario de liderazgo Multifactorial) que tiene una actualización por Bass y Avolio (2004) para medir los tres niveles de la teoría de liderazgo de rango completo, considerado tres niveles: Esfuerzo adicional, efectividad del líder y Satisfacción del empleado con el líder.

2.3 Compromiso organizacional

En el presente artículo se pretende resaltar la relación existente entre el liderazgo transformacional por ser la teoría más influyente del liderazgo en la última década con el compromiso organizacional. Considerando que la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento está muy bien documentada en la literatura (Camps and Rodriguez, 2011; Chen, 2004; Erkutlu, 2008; Limsila and Ogunlana, 2008; Lo et al., 2010; McGuire and Kennerly, 2006).

Por este motivo en este apartado, se procederá a describir el compromiso organizacional y su importancia en los resultados de una organización.

El compromiso Organizacional está ampliamente relacionado con las siguientes variables de comportamiento organizacional: Desempeño laboral (Chen el al, 2006; Yousef, 2020), Satisfacción laboral (Chughtai and Zafar, 2006; Meyer et al., 2002; Yousef, 2000) y Rotación de empleados (Angle and Perry, 1981; Meyer et al., 2002; Powell and Meyer, 2004). Se realizaron diferentes estudios que demuestran la relación del compromiso organizacional con el desempeño (Chughtai and Zafar, 2006), Satisfacción laboral (Angle and Perry, 1981; Chughtai and Zafar, 2006; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1979; Pool and Pool, 2007; Porter et al., 1974), motivación (Mathieu and Zajac, 1990), Compromiso ciudadano (Riketta, 2002). Adeás está relacionado negativamente con ausentismo (Angle and Perry, 1981; Farrel and Stamm, 1988), rotación (Angle and Perry, 1981; Chughtai and Zafar, 2006; Porter et al., 1974).

Existe una falta de consistencia en la definición de compromiso (Mat Zin, 1998), sin embargo, la definición de compromiso organizacional de Porter (1974) es la más utilizada en la investigación actual, particularmente en los países occidentales (Youssef, 2020).

Porter (1974) Caracteriza el compromiso organizacional con tres componentes psicológicos Identificación, involucramiento y lealtad.

Por su parte, Meyer y Allen (1997) tomando la base de Porter, replantearon los tres componentes psicológicos del compromiso organziacional, de la siguiente manera:

Compromiso afectivo: Es el deseo de permanecer en la organización debido a un apego emocional. Meta análisis revelan que el liderazgo afectivo tiene una fuerte relación positiva con la performance en el trabajo y la ciudadanía organizacional (Colquit et al. 2010)

Compromiso Normativo: Es el deseo de permanecer en una organización debido a un sentimiento de obligación (Allen & Meyer, 1990). Meta análisis confirman que los empleados pueden sentirse obligados a ser leales con la organización, cuando reconocen que la organización invirtió mucho en su entrenamiento y en su desarrollo profesional. Esa obligación hace que los empleados se sientan culpables por irse. De la misma manera, Cuando las organizaciones participan en actividades caritativas, el empleado se siente orgulloso de la organización y consecuentemente incrementa su compromiso normativo (Colquit et al. 2010)

Compromiso de Continuidad: Es el deseo de permanecer en una organización al ser conciente del costo que implica dejar la organización (Allen et Mayer, 1990). El compromiso de continuidad no es deseado por los líderes, porque esperan más que solo la conformidad de los empleados. Los líderes esperan que los empleados sean más comprometidos en su trabajo y produzcan trabajo de alta calidad para mejorar la performance de la organización (Cooper, 2003).

Con respecto a las variables que intervienen en el compromiso organizacional, existen diversos estudios, por ejemplo:

De acuerdo al meta análisis realizado por Mathieu & Zjac (1990) El Compromiso organizacional está relacionado con las características del trabajo, las relaciones del grupo, características organizacionales y estados del rol del empleado.

Meyer et al. (2002) concluyeron que los antecedentes del compromiso organizacional son las siguientes variables: Inversiones, Experiencias de trabajo, Diferencias individuales y variables demográficas. Dentro de las variables demográficas, se pueden distinguir características como la edad, estado civil, nivel de educación, años de servicio y una variable fundamental para la presente investigación, el estilo de liderazgo.

El estilo de liderazgo es una variable demográfica que afecta el compromiso organizacional. Por ejemplo, en un estudio realizado por Youssef (2000) se plantea que los empleados son más comprometidos con su organización, más satisfechos con su trabajo, y tienen mejor desempeño

en su trabajo cuando están bajo la supervisión de líderes que adoptan un estilo de liderazgo consultativo o participativo.

En un estudio de 337 administradores entre la edad de 26 a 45 años en Hong Kong y Australia, Lok y Crawford (2004) revelaron que los estilos de liderazgo son importantes antecedentes del compromiso organziacional. Los resultados revelaron que un estilo de liderazgo considerado influencia positivamente el nivel de compromiso de los empleados.

Por su parte, Fornes el al (2008) revelan que los antecedentes de compromiso organziacional son: Congruencia, trabajo interesante, claridad de propósito, equidad y justicia, retroalimentación y reconocimiento, empoderamiento y autonomía.

2.4 Relación entre liderazgo transformacional y Compromiso Organizacional.

Se realizaron diferentes estudios que demuestran la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organziacional:

En un estudio de compañías de acero en Taiwan, Chen (2002) reveló que el liderazgo transformacional y transaccional tienen una correlación positiva con el compromiso organziacional.

En 2004 Chen extiende su estudio a 84 organizaciones de manufactura y servicios en Taiwan. Donde también se revelan correlaciones positivas significativas entre el liderazgo transformacional, compromiso organizacional y cultura.

Limsila and Ogunlana (2008) condujeron un estudio en la industria constructora de Tailandia. Los resultados del estudio indican que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional y el desempeño de los subordinados. Se reveló que el liderazgo transformacional tiene una asociación significativa con los resultados del líder (Efectividad, satisfacción y esfuerzo adicional) y compromiso.

En un estudio de Ingenieros y científicos en Singapur Lee (2005) Encontró que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, tienen un impacto positivo en todas las dimensiones de la escala de intercambio de líder (LMX) y el compromiso organziacional.

3 CONCLUSIÓN

De acuerdo a la revisión planteada, es muy complejo establecer la superioridad de un estilo de liderazgo en con respecto al impacto en los resultados de la empresa. Como en gran parte de los constructos asociados con variables psicológicas, existen gran cantidad de variables moderadoras, tales como la contingencia, la cultura organizacional, las características biográficas entre otras que hacen que no exista un estilo de liderazgo puntual para todas las situaciones.

Éstas variables fueron estudiadas a través del tiempo y fueron aportando a la evolución de las diferentes teorías del liderazgo. A través de la teoría de los rasgos, utilizando la teoría de los cinco factores, se puede predecir el liderazgo de una persona. Se predice con más eficiencia la aparición del líder que la efectividad del mismo. El hecho de que una persona sea percibida como un líder por un grupo, no implica que este grupo vaya a alcanzar su meta. Este hecho da lugar a la generación de nuevas corrientes de estudio enfocadas a la conducta.

De acuerdo a las teorías coductuales, , un líder ser estructurado y enfocado a la gente. Generalmente estos líderes consiguen los mejores resultados. Un aspecto fundamental a resaltar es que estas teorías conductuales, no toman en cuenta el la situación o contingencia en la que se debe ejercer el liderazgo, lo cual reduce su influencia en la efectividad del mismo.

Las teorías de la contingencia revelan que la efectividad del líder depende de la situación, que se refleja en variables como las relaciones entre líder y miembro, la estructura de las tareas o el poder del puesto,

entre otras. Dependiendo de la relación de éstas variables un líder orientado a la tarea u orientado a las relaciones puede tener mayor o menor desempeño.

La teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: Las variables que están fuera del control del empleado y las que son parte de sus características personales. Los factores ambientales determinan el tipo de conducta que se requiere del líder como complemento para llevar al máximo los resultados de los seguidores, mientras que las características de los empleados determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder.

Con respecto a las teorías contemporáneas del liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional es la más relevante de la última década y es resultado de la evolución de las teorías de lizess faire y de liderazgo transaccional.

El liderazgo laissez faire es la ausencia de liderazgo, donde el líder evita las decisiones y simplemente deja que las tareas se ejecuten. La siguiente etapa en ésta evolución es el liderazgo transaccional, que es un estilo de liderazgo que implica una relación de intercambio con los subordinados, contempla tres campos, la administración por excepción y la recompensa contingente. El liderazgo transaccional, evoluciona a un liderazgo transformacional al involucrar el interés del líder por el desarrollo de su personal, además de los resultados de la organización. Esto involucra cuatro variables: Consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

El estilo de liderazgo impacta sobre diferentes variables del comportamiento organizacional, el presente trabajo se enfoca en establecer la relación con una de éstas variables que es el compromiso organizacional.

El Compromiso organizacional, de acuerdo a teorías contemporáneas, tiene tres niveles: El compromiso afectivo, normativo y de continuidad. El liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados y también con el compromiso normativo utilizando las variables relacionadas al liderazgo transaccional (Administración por excepción y recompensa contingente).

REFERENCIAS

Aarons. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 1162-1169.

Aditya, R. J. (1997). The Social Scientific Study of eadership. *Journal of management*, 422.

Al-Ajmi. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kwait. *International Journal of Management*, 838-943.

Avery. (2004). Understanding Leadership. *Sage Publications In*.

Avolio, B. B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of eoropean Industrial training*, 23.

Awan, M. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, 253-266.

Bass. (1998). Transformational Leadership:. *Lawrence Erlbaum*.

Bass, A. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *Sage Publications*.

Bass, A. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire.* CA: Mind Garden.

Bass, R. (2006). Transformational Leadership,. *Erlbaum*.

Boas Shamir, R. J. (1993). *The motivational effect of charismatic Leadership: A self concept based theory.* The institute of managemente Science.

Boerner, E. (2007). Follower behavior and organizational performance:. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

Burns. (1978). Leadership. *Harper & Row*.

Camps, R. (2011). Transformational leadership learning, and employability: effects on performance among faculty members. *Personnel Review*.

Chen, S. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 242-249.

Colquitt. (2010). Organizational Behavior. En Colquitt, *Organizational Behavior.* NY: McGraw-Hill Irwin.

Cooper. (2003). Leadership for Follower Commitment. *Butterworth-Heinemann*.

Darolia. (2010). Perceived organizational support. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 69-78.

David D. Van Fleet, G. Y. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. *Research Gate*, 155.

Erkutlu. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership. *Journal of Management Development*, 708-726.

Fiedler, F. (1990). The Contribution of Group Members' Cognitive Resources to the Effectiveness of Small Groups. *United States Army*, 2.

Fornes. (2008). Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 339-357.

Geier, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in. *Journal of Communication*, 316-323.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 1027-1055.

Graeff, C. L. (1997). EVOLUTION OF SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY: A CRITICAL REVIEW. *Leadership Quarterly*, 153-170.

Hall, P. (2000). Situational Leadership. *Center for Leadership Studies, Escondido, California*.

Ivey. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 246-262.

Katz, R. K. (1952). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. *Group Dynamics: Research and Theory*, 1-3.

Limsila. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 164-184.

Ling. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms. *Journal of Applied Psychology*, 923-934.

Liska, J. C. (1993). Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 857-876.

Meyer. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.

Meyer, A. (1997). Commitment in the Workplace. *Sage publications*.

Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional.* Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Robert C. Liden, S. J. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *American Psychological Association*, 662-674.

Rowden. (2000). Rowden The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30-35.

Rusliza Yahaya, F. E. (2015). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 190-216.

Snodgrass. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of Allied Health*, 225-235.

Timothy A. Judge, R. I. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *American Psychological Association*, 765-780.

Tremblay. (2010). Fairness perception and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian forces personnel. *Military Psychology*,, 510-523.

Wang. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 1-11.

Wu. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 90-106.

Yousef. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Managerial Psychology*, 6-28.

Yulk. (2010). Leadership in Organizations. *Upper Saddle River*.