

***Liderazgo transformacional:
Identificación organizacional, Relaciones intragrupalas
y Satisfacción laboral***

Clara Isabel Morgades Bamba
Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, UNED

Resumen:

El objetivo del estudio es analizar las posibles relaciones entre el liderazgo transformacional y algunas variables relevantes. Éstas son, la importancia otorgada por los empleados a la calidad del liderazgo, la identificación del trabajador con la organización a la que pertenece, las relaciones entre compañeros y la satisfacción en el ámbito laboral. Para ello se seleccionaron trece grupos de trabajadores, cada uno dirigido por un líder. Siete de ellos pertenecen a administraciones públicas y los seis restantes forman parte de empresas privadas. Los participantes rellenaron unos cuestionarios evaluando tanto a su superior en liderazgo transformacional, como las demás variables. A mayor liderazgo transformacional, serían previsibles mejores relaciones entre compañeros y mayor identificación y satisfacción. La hipótesis se confirma, aunque no en el mismo grado para todas las variables estudiadas. Se pone de manifiesto una considerable relación directa entre el estilo transformacional de liderazgo y la satisfacción del trabajador en el ámbito laboral.

Abstract:

The purpose of this research is to analyze the relation between transformational leadership and the following variables: Emphasis on the quality of leadership on the part of employees, identification of the employees with the organization they belong, peer relations, and satisfaction in the workplace. Thirteen groups of workers were selected, each led by a respective leader. Seven of them belong to public administration and the remaining six are private companies. The participants had to fill out a questionnaire for assessing his superior on transformational leadership and other variables. The more transformational leadership, would be expected the more satisfaction, the more organizational identification, and the better peer relationships. Our hypothesis was confirmed, but not in the same extent in all variables. We found direct relation between transformational leadership and employee satisfaction in the work place.

Introducción:

A lo largo de los años, la Psicología ha abordado el estudio del liderazgo desde diferentes campos, como son el de la Psicología Social, la Psicología de Grupos y la Psicología de las Organizaciones. Es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y podemos definirlo como un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin llevar a cabo las metas de un grupo, organización o sociedad. Se han estudiado varios estilos de liderazgo. Uno de ellos, el denominado transaccional, se basa en transacciones entre líderes y seguidores, intercambios de recompensas o refuerzos. Este tipo de liderazgo produce efectos positivos en el rendimiento y en la satisfacción de los empleados cuando es correctamente aplicado. Sin embargo, no basta para explicar que ciertos líderes sean capaces de cambiar de manera radical las creencias, valores y actitudes de sus seguidores.

Para explicar dichos efectos, B. M. Bass reconoció la existencia de otro tipo de liderazgo, cuyo estudio hemos abordado en esta investigación, el liderazgo transformacional. El líder transformacional consigue concienciar a sus subordinados de la importancia del trabajo a realizar, es capaz de hacerles trascender de su propio interés en beneficio del grupo y de alterar su jerarquía de necesidades. En definitiva, es capaz de cambiar las actitudes, creencias y valores de los seguidores, así como de conseguir un incremento excepcional de su rendimiento. Por otra parte, el líder transformacional promueve la maduración como persona del trabajador y apoya el desarrollo de las habilidades creativas y estratégicas de sus seguidores.

El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores, los dos primeros corresponden de manera aislada al liderazgo carismático, el cual podría tener efectos muy perjudiciales en los seguidores (pensemos, por ejemplo, en las sectas). Cuando estos factores se complementan con los dos siguientes, es cuando tiene lugar el liderazgo transformacional, y los efectos siempre son positivos. Por ello el liderazgo transformacional se entiende como una perspectiva más elaborada del liderazgo carismático. Se detalla cada uno de los factores a continuación:

- 1.- Carisma: Es el factor más importante y se relaciona con una vinculación personal e identificación que este líder consigue despertar en sus seguidores.
- 2.- Inspiración: Hace alusión a la capacidad del líder para ilusionar y motivar a sus seguidores para alcanzar las metas propuestas. Se trata de que éstos se identifiquen, no con el líder como apunta el factor anterior, sino con la visión y los proyectos que éste propone.
- 3.- Estimulación Intelectual: Se refiere a la capacidad del líder para promover en sus seguidores la utilización de su propia inteligencia y pensamiento creativo a la hora de solucionar los problemas que se presentan.
- 4.- Consideración individualizada: Hace referencia a la capacidad del líder para tratar, orientar, apoyar y aconsejar a sus seguidores de manera individualizada, teniendo en cuenta sus potencialidades y limitaciones personales, así como sus distintas características, experiencias y expectativas de futuro.

En estudios realizados en España sobre este tipo de liderazgo se han encontrado resultados muy positivos. Fernando Molero encontró, en 1994, altas correlaciones entre el liderazgo transformacional y variables organizacionales tan importantes como la eficacia, la satisfacción y el esfuerzo extra de los trabajadores. Molero y Morales, en 1995, volvieron a encontrar altas correlaciones positivas entre este estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, la claridad del rol, el grado de autonomía percibido por los seguidores y la calidad de las relaciones interpersonales. En ambos estudios se encontraron asimismo correlaciones positivas entre estas variables y el estilo de liderazgo transaccional, pero fueron más bajas que en el caso del liderazgo transformacional.

La principal hipótesis de este estudio es que los grupos que puntúen alto a su líder en liderazgo transformacional, puntuarán alto en las demás variables estudiadas. Es decir, cuanto más transformacional sea el líder, más altas serán la identificación de sus subordinados con la organización, la calidad de las relaciones interpersonales en el grupo que éste dirige, la importancia otorgada al liderazgo por parte de los trabajadores y la satisfacción de éstos en el ámbito laboral.

Método:

Muestra:

Participan en el estudio 71 sujetos, de los cuales, un 35,2 % está constituido por hombres (25 personas) y el resto por mujeres (46 personas).

Los sujetos seleccionados pertenecen a 13 grupos de trabajo diferentes, de los cuales, 7 integran la plantilla de distintos centros públicos de salud españoles, y 6 pertenecen a organizaciones privadas de diversas áreas (comercio, asesorías de seguros, construcción, centros de belleza)

La edad media de los participantes es de, aproximadamente, 45 años (la edad del sujeto más joven es 20 años, y la del mayor, 64 años)

La mitad de los trabajadores muestreados (35 personas) son titulados universitarios y la otra mitad ha cursado estudios de EGB (6 personas), de FP (11 personas), de Bachillerato con o sin COU (15 personas) u otros.

El tiempo medio que llevan trabajando en el grupo es de 12,7 años y el tiempo medio que llevan bajo la supervisión del líder evaluado, 8,7 años.

Aproximadamente la mitad de los líderes de grupo evaluados son hombres (7), en los casos restantes (6) se trata de una mujer.

Instrumentos:

Para la recogida de los datos se administró a los participantes un cuestionario dividido en cinco bloques o secciones que se detallan a continuación: (Cada uno se corresponde con una variable de las estudiadas).

- En primer lugar, se presenta la Sección A, en la que se utiliza el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para medir los estilos de liderazgo

transformacional, transaccional y *Laissez-Faire*. En este estudio se tienen en cuenta únicamente los ítems referentes al primero de ellos.

- A continuación, en la Sección B se utiliza la escala RLS (Romance of Leadership Scale), que mide la importancia que las personas atribuyen al liderazgo en general.
- En la Sección C se mide el grado de identificación de la persona con la organización.
- En la Sección D se mide la calidad de la relación existente con los compañeros de su grupo de trabajo.
- Por último, en la Sección E se miden aspectos relacionados con la satisfacción en el trabajo. En el estudio se tienen en cuenta la satisfacción con los compañeros (en adelante E1) y la satisfacción con los métodos de liderazgo empleados (en adelante E2).

Finalmente, se preguntaron algunos datos biográficos y personales (sexo, edad, estudios, provincia y profesión), así como las principales características organizacionales y grupales (sector, carácter público/privado, tamaño organizacional, tamaño grupal y sexo del líder evaluado). También se les pidió información referente al tiempo que llevaban trabajando en el mismo grupo de trabajo y bajo la supervisión del mismo líder.

Procedimiento:

Se seleccionaron 13 grupos de trabajo pertenecientes a organizaciones tanto privadas como públicas y supervisados por un líder (hombre o mujer). Éstos accedieron voluntariamente a participar en el estudio. Los 71 participantes cumplieron los cuestionarios de manera individual, tras recibir una breve orientación sobre los objetivos del estudio y la necesidad de responder con total sinceridad. Se garantizó la total

confidencialidad de las respuestas y datos proporcionados. La media de tiempo que necesitaron los trabajadores para rellenar el cuestionario fue de 45 minutos y fue necesario invertir previamente 10 minutos aproximadamente, tanto para explicar el objetivo del estudio y la manera de proceder, como para resolver las dudas surgidas entre los participantes. Se recalcó la importancia de prestar especial atención a los ítems que pudieran dar lugar a error. Por ejemplo, cuestiones en las que aparecen palabras como “difícilmente”, “no”, “raras veces”, etc.

Resultados:

En la Tabla 1 se recogen las medias de las puntuaciones otorgadas por cada grupo a cada una de las variables. Éstas también se encuentran representadas en un diagrama de barras en el Gráfico 1. Como se puede observar en la Tabla 1 y en el Gráfico 1, los grupos 12, 7 y 13, que cuentan con las puntuaciones más altas en A: *Liderazgo Transformacional*, son los que más puntuaciones obtienen en las variables E1: *Satisfacción con los compañeros de trabajo* y E2: *Satisfacción con los métodos de liderazgo empleados*. De la misma manera, los grupos 8, 9 y 6, con puntuaciones bajas en A, también obtienen bajas puntuaciones en E1 y E2.

En la Tabla 2 se muestran las correlaciones obtenidas entre la variable *Liderazgo Transformacional* y las demás estudiadas. Como podemos apreciar en la Tabla 2, el índice de correlación de Pearson obtenido entre las variables A y E1 es de 0,489, lo que indica relación directa entre ellas. Es decir, cuando una aumenta o disminuye, la otra también lo hace. Las variables A y E2 muestran un índice de correlación de 0,664, lo cual también indica una relación directa, y esta vez más positiva. Es decir, cuando varíe A, E2 también variará en la misma dirección que ella, pero en mayor medida de lo que lo hará E1.

A la vista de estos resultados, podemos afirmar que, en nuestra muestra, cuando el estilo del líder es más transformacional, los trabajadores informan de una mayor satisfacción con el trato entre compañeros y con los métodos de liderazgo empleados por su superior.

Parece que resulta más satisfactorio para el trabajador contar con un líder transformacional.

En cuanto a las demás variables, también muestran relación directa con el liderazgo transformacional, siendo ésta más significativa en el caso de la variable C: *Identificación organizacional* (con un índice de correlación de 0,422).

No obstante, y curiosamente, el grupo que evalúa a su líder como menos transformacional (grupo 9) es el que más identificado se siente con su organización, seguido por grupos como el 13, 7 y 12 (altos en liderazgo transformacional, como hemos visto anteriormente). Esto podría deberse, por ejemplo, a que el líder del grupo 9 ejerciera un estilo de liderazgo carismático, pero no transformacional.

Como vemos, se pone de manifiesto la relación directa (aunque en este caso más moderada) entre el estilo transformacional de liderazgo y la calidad de las relaciones interpersonales.

Debemos mencionar que el grupo 12, al cual corresponde la puntuación más alta en la variable A, obtiene también la mayor puntuación en relaciones interpersonales. Lo mismo sucede con el grupo 13, el cual obtiene de las más altas puntuaciones en ambas variables.

Por último, se observa una débil relación directa entre el liderazgo transformacional y la importancia otorgada al líder. No se trata de una correlación significativa, pero tampoco existe ausencia de correlación.

En cuanto al carácter público o privado de la organización, se exponen las medias extraídas para cada uno de ellos en la Tabla 3. Como podemos observar, se presentan diferencias en todas las

variables, siendo siempre mayores las puntuaciones obtenidas por las empresas de carácter privado. Aunque la diferencia con respecto a las puntuaciones obtenidas por las administraciones públicas no es significativa, podemos comprobar que ésta empieza a resultar considerable ($\geq 0,4$) en tres variables. Ordenadas de mayor a menor, son: *Importancia atribuida al liderazgo*, *Identificación organizacional* y *Satisfacción con el líder*.

Atendiendo a los resultados presentados en la Tabla 4, no existen diferencias significativas en este estudio entre los métodos de liderazgo empleados por hombres y por mujeres. También son similares las puntuaciones otorgadas por sus subordinados a las demás variables, lo que sugeriría descartar el sexo como posible variable independiente de las diferencias obtenidas.

Discusión:

La hipótesis se confirma, aunque no en el mismo grado para todas las variables.

En primer lugar, en este estudio se pone de manifiesto una vez más, la existencia de una relación directa significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción general de los trabajadores (tanto con sus compañeros como con los métodos de liderazgo empleados). Podríamos deducir que los trabajadores se sienten más satisfechos en su ámbito laboral cuando son considerados como personas individuales (teniendo en cuenta sus potencialidades y limitaciones personales) y no sólo como un miembro más del grupo, cuando se les ofrece una visión optimista de futuro y cuando se les transmite entusiasmo y valores positivos. En definitiva, parece resultar más satisfactorio trabajar con un líder transformacional. Como en muchos casos, es posible deducir que esta correlación positiva puede responder a una interacción recíproca y bidireccional entre las variables. A efectos prácticos, planteamos que

cuanto más satisfecho se encuentre el grupo en general, el líder también tenderá a ejercer un liderazgo más transformacional (bien por la mayor disposición de los trabajadores, bien por su propia satisfacción). No podemos olvidar que uno de los elementos clave de este estilo de liderazgo es la capacidad de generar entusiasmo. Es fácil atreverse a suponer que a mayor satisfacción, mayor entusiasmo, y viceversa. Es probable que si el líder y sus seguidores comparten valores, se identifican como grupo y tienen verdadero entusiasmo en llevar a cabo de manera correcta su tarea, este entusiasmo aumente todavía más. Un grupo entusiasta siempre funcionará mejor debido a que, seguramente, aumentarán su autoeficacia percibida y su deseo de autorrealización (tanto individual como grupal). Todo ello, favorecerá también la identificación del empleado con la organización y con la tarea que lleva a cabo, puesto que los trabajadores tienen valores e ilusiones en común con la empresa y comparten también sus visiones de futuro.

Planteamos que la calidad de las relaciones interpersonales puede verse afectada por este estilo de liderazgo en el sentido que el líder también es un modelo a través del cual el trabajador aprende y en el que se basa para llevar a cabo futuras acciones. De esta manera, el subordinado tratará con sus compañeros de manera parecida a como el líder trata con él (y con los demás) estableciéndose un clima equilibrado en las relaciones del grupo. El líder transformacional consigue cambiar la cultura de grupo y homogeneizar valores y creencias, creando así relaciones basadas en la comunicación y en la comprensión del punto de vista del otro.

En cuanto a las diferencias encontradas entre los grupos pertenecientes a organizaciones públicas y privadas, se plantearían nuevas hipótesis relacionadas con la influencia de esta variable en la importancia atribuida por los seguidores al liderazgo, su identificación organizacional y su satisfacción con el estilo de su líder.

Es importante recalcar, que cuando una persona se involucra en su trabajo, intenta crecer como persona mientras lo lleva a cabo y desea realizarlo lo mejor posible por la propia satisfacción personal que le supone, se dice que trabaja bajo una motivación intrínseca. Los líderes transaccionales suelen olvidarse de ésta al atender demasiado a la motivación extrínseca (salario o compensaciones económicas, beneficios dentro de la empresa, refuerzos verbales, etc.)

Por otra parte, el líder transformacional es capaz de estimular intelectualmente a sus subordinados, mostrándoles la importancia de ser creativo e innovador, ofreciendo distintos puntos de vista sobre un mismo asunto y diferentes soluciones a un solo problema.

Cuando los integrantes de un grupo piensan por sí mismos intentando desarrollar todas sus habilidades al máximo (creatividad, intelecto, eficacia...) el grupo, indiscutiblemente, rinde por encima de lo que lo haría si únicamente se limitaran a cumplir sus tareas como siempre se han hecho.

Debemos aclarar que el líder transformacional debe tener un trato continuo con su grupo, por ello, no resultaría tan beneficioso si este estilo de liderazgo se ejerciera, por ejemplo, una vez al mes. Los líderes de los grupos estudiados mantienen una relación asidua con el grupo que supervisan (incluso diaria, en la mayoría de los casos). El líder transformacional conoce a sus subordinados, para así poder orientarles hacia el desarrollo de su madurez y autorrealización personales, al mismo tiempo que los motiva hacia el correcto desarrollo de su proyecto en común.

Extraemos como conclusión final, que un estilo de liderazgo transformacional resulta claramente beneficioso para los trabajadores y para el desempeño grupal, lo cual se verá reflejado en la eficacia y resultados de la organización. Dada la acusada crisis económica actual en España, sería muy conveniente que todos los líderes recibieran formación específica para

ejercer su poder de la manera más eficaz y lo más satisfactoriamente posible. Tanto las administraciones públicas como las privadas necesitan, ahora más que nunca, optimizar al máximo sus recursos (económicos, tecnológicos, humanos) y sostener una visión optimista de futuro. Se hace cada vez más necesaria una divergencia de perspectivas y métodos, un fomento de la innovación de procedimientos y una implantación de nuevas actitudes.

Estamos inmersos en un entorno cambiante y puesto que este cambio se acelera cada vez más, nuestra sociedad no puede conformarse con modelos estáticos y desfasados, o estará avocada al fracaso. Planteamos el desarrollo del pensamiento creativo como factor necesario, aunque no suficiente, para el futuro éxito de cualquier proyecto.

Bibliografía:

CUADRADO, I. y MOLERO, F. (2002): Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 1, 39-55

GARCÍA, M. (1999): El liderazgo en los grupos, En F. GIL y C. M. ALCOVER (Coord.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (pp. 281-330). Madrid: Ediciones Pirámide

GIL, F. (2003): Dirección y liderazgo. En F. GIL y C. A. ALCOVER, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 285-319). Madrid: Alianza Editorial

MOLERO, F. (2004): El liderazgo. En C. HUICI CASAL y J. F. MORALES DOMÍNGUEZ (Directores), *Psicología de Grupos I, Estructura y procesos* (pp. 141-167) Madrid: UNED.

MOLERO, F. (1995): El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social. *Revista de Psicología Social*, 10, 1, 43-60

MORALES, J. F., NAVAS, M.S. Y MOLERO F. (1996): Estructura de grupo y liderazgo. En S. AYESTARÁN (Ed.), *El grupo como construcción social* (pp. 79-102). Rubí: Plural Ediciones

NAVAS, M.S. (1992): Liderazgo, relaciones intergrupo e identidad social. *Revista de Psicología Social*, Monográfico 1992, pp. 37-47

Apéndice:

Tabla 1.

Puntuaciones medias obtenidas para cada variable por los diferentes grupos en una escala de 0 a 4

	A	B	C	D	E1	E2
Grupo 1	2,02	2,6	1,8	2	2,8	1,6
Grupo 2	2,28	2,4	1,59	3	3	1,8
Grupo 3	1,88	2	1,66	3	2,8	2,4
Grupo 4	2,52	3,5	2,85	2,33	3,16	2,66
Grupo 5	2,27	2	1,82	2,28	2,71	2,42
Grupo 6	1,78	2,33	2,03	2,33	2,66	1,5
Grupo 7	3,18	2,6	2,82	2,6	3,2	2,8
Grupo 8	1,72	1,8	2,44	2,2	3	1,2
Grupo 9	1,72	3,2	3,24	2,6	2,6	2,2
Grupo 10	2,59	3,2	2,68	3	3	2,8
Grupo 11	2,3	2,8	2,35	3	2,4	2,2
Grupo 12	3,33	2,71	2,88	3,28	3,57	2,85
Grupo 13	3,12	2,8	2,97	3,2	3,2	3,4

A: Liderazgo transformacional

B: Importancia otorgada al liderazgo

C: Identificación con la organización

D: Relaciones interpersonales

E1: Satisfacción con los compañeros

E2: Satisfacción con los métodos de liderazgo

Tabla 2.

Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable Liderazgo Transformacional (A) y las demás variables.

	Índice de correlación con Liderazgo Transformacional
Importancia atribuida al liderazgo	0,167
Identificación organizacional	0,422
Relaciones interpersonales	0,265
Satisfacción compañeros	0,489
Satisfacción métodos de liderazgo	0,664

Tabla 3.

Puntuaciones medias obtenidas en cada una de las variables por los grupos pertenecientes a organizaciones privadas y por los integrantes de administraciones públicas. en una escala de 0 a 4.

	A	B	C	D	E1	E2
Privadas	2,49	2,88	2,62	2,84	2,98	2,5
Públicas	2,2	2,37	2,14	2,51	2,91	2,1

A: Liderazgo transformacional

B: Importancia otorgada al liderazgo

C: Identificación con la organización

D: Relaciones interpersonales

E1: Satisfacción con los compañeros

E2: Satisfacción con los métodos de liderazgo

Tabla 4. Puntuaciones medias obtenidas en cada una de las variables por los grupos liderados por mujeres y por los grupos liderados por hombres, en una escala de 0 a 4.

	A	B	C	D	E1	E2
Líder ♀	2,47	2,55	2,3	2,61	2,99	2,16
Líder ♂	2,35	2,66	2,44	2,73	2,83	2,43

A: Liderazgo transformacional

B: Importancia otorgada al liderazgo

C: Identificación con la organización

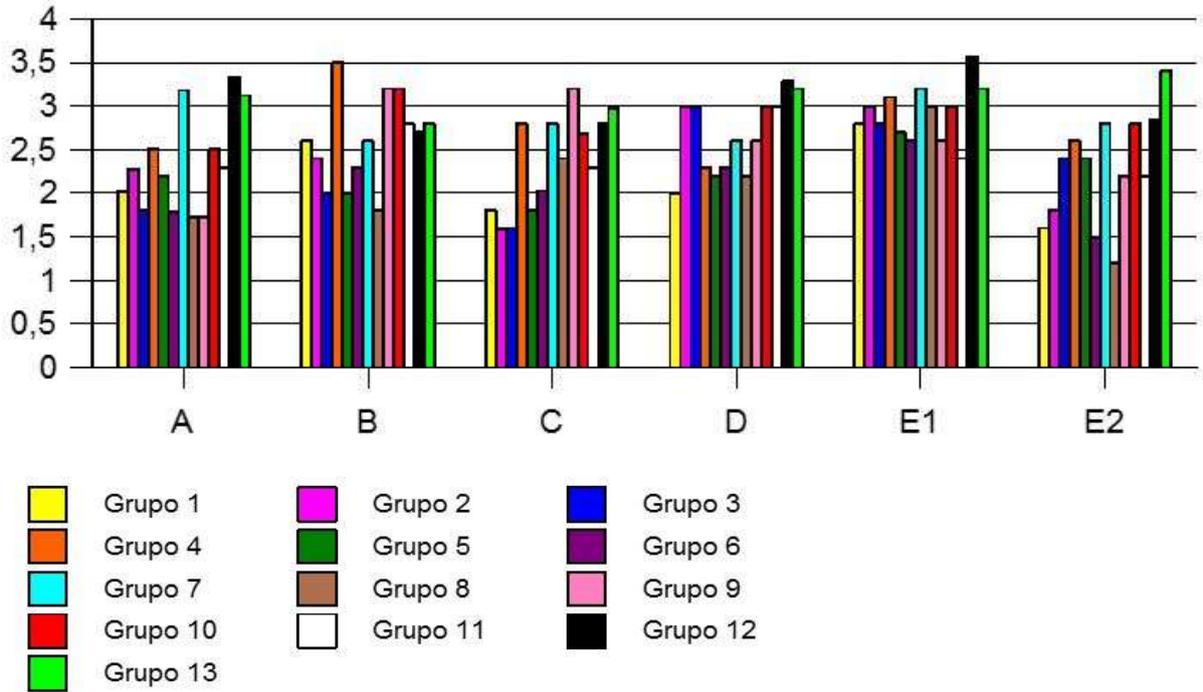
D: Relaciones interpersonales

E1: Satisfacción con los compañeros

E2: Satisfacción con los métodos de liderazgo

Gráfico 1.

Representación en diagrama de barras de las puntuaciones obtenidas por los 13 grupos en las diferentes variables analizadas.



- A: Liderazgo transformacional
- B: Importancia atribuida al liderazgo
- C: Identificación con la organización
- D: Relaciones interpersonales
- E1: Satisfacción con los compañeros
- E2: Satisfacción con los métodos de liderazgo