



Universidad de Navarra

LIDERAZGO RELACIONAL

Pablo Cardona*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 412
Febrero, 2000

* Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

Copyright © 2000, IESE
Prohibida la reproducción sin permiso

LIDERAZGO RELACIONAL

Resumen

El contenido del término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX. En esta transformación, cada vez se ha ido dando más peso a la relación que se forma entre líder y colaborador, en lugar de fijarse sólo en ciertas características del líder. A este enfoque le llamo: liderazgo relacional. En este trabajo se distinguen tres tipos de liderazgo relacional: transaccional, transformador y trascendente. Cada tipo de liderazgo produce vínculos distintos entre los colaboradores y el líder, y refleja también distintos comportamientos y valores del líder.

LIDERAZGO RELACIONAL

1. Introducción

Liderazgo es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales. También ha demostrado un alto interés práctico, tanto en el mundo de la empresa como en la política o en la educación. Sin embargo, el contenido de la palabra liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX. Con el paso del tiempo, la literatura sobre liderazgo ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez más a la persona o personas que son lideradas.

En los últimos años, el liderazgo se ha definido como una «relación de influencia» en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante (Rost, 1991). Este enfoque del liderazgo como relación supera el análisis estático de adaptación situacional y se centra en el valor dinámico de la relación para las personas involucradas. Varios modelos modernos de liderazgo pueden encuadrarse dentro del paradigma relacional. Sin embargo, el alcance de cada teoría dependerá de sus presupuestos implícitos sobre cómo son y cómo se desarrollan las relaciones de influencia entre personas.

2. Evolución del término «liderazgo»

El primer gran grupo de teorías sobre el liderazgo se fijó en los rasgos distintivos del líder. Estas teorías buscaban aquellas cualidades innatas que eran comunes en grandes líderes sociales y políticos, como Lincoln o Gandhi. En 1948, Stogdill (1948) analizó muchos de los estudios sobre rasgos de liderazgo y concluyó que no existía un grupo de rasgos que diferenciara consistentemente líderes de no líderes en distintas situaciones. De hecho, una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra. Estos resultados impulsaron el desarrollo de un liderazgo contingente.

A partir de los años cincuenta, empezaron a estudiarse los comportamientos de los líderes en distintas situaciones. Se buscaba no sólo entender cómo eran los líderes, sino cómo actuaban en un contexto determinado. Resultado de estos estudios, en los años sesenta se desarrollaron la rejilla de estilos de dirección (*The Managerial Grid*) de Blake y Mouton (1964) y la teoría de la contingencia de Fiedler (1964). La primera teoría define distintos estilos de dirección, según los directivos estén más o menos orientados a la tarea y/o a las personas. La segunda teoría sugiere que el liderazgo es efectivo cuando el estilo se corresponde con la situación adecuada. Las distintas situaciones se caracterizan en base a tres

criterios: la relación entre el líder y el subordinado, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. A pesar del avance que supone introducir cierta contingencia a la efectividad del liderazgo, esta contingencia es aún un tanto abstracta y no acaba de adaptarse suficientemente a las particularidades de los distintos subordinados.

Uno de los modelos más conocidos durante los años setenta y ochenta ha sido el del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), refinado más tarde por Blanchard (1985). En este modelo, distintos estilos de dirección son más efectivos para distintos tipos de subordinados. Los subordinados se clasifican en cuatro categorías, de menor a mayor madurez, dependiendo de sus niveles de competencia y motivación. El liderazgo situacional, aunque está más orientado a los subordinados que los modelos anteriores, no deja de ser un modelo de contingencia. Por ello, al igual que los anteriores, se centra en los distintos estilos del líder como estrategia para adaptarse al entorno y obtener de él mejores resultados. Pero es un modelo estático; es decir, no indica cómo la actuación del líder modifica el estado del subordinado, y viceversa.

A partir de los años setenta empezaron a desarrollarse teorías de liderazgo que se centran no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre el líder y el subordinado. Una de estas teorías es la del intercambio líder-miembro (*Leader-member exchange theory* o LMX), inicialmente descrita por Dansereau, Graen y Haga (1975). En 1978, McGregor Burns analizó las relaciones entre líderes y seguidores y definió la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass (1985). Estos y otros nuevos paradigmas enfocados a la relación entre líder y subordinado (ahora llamado colaborador), han desembocado en una visión relacional del término liderazgo. Rost (1991, pág. 102) propone la siguiente definición: «Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos». Para avanzar en el desarrollo de esta definición, es necesario estudiar las distintas relaciones de influencia que se dan entre personas.

3. Relaciones de influencia y relaciones de intercambio

Las relaciones de influencia son relaciones no coercitivas en las que el líder ejerce un cierto influjo sobre el colaborador para que actúe de la manera deseada. Sin embargo, estas relaciones son dinámicas, de manera que el colaborador también influye en el líder. De esta manera, el líder y el colaborador se necesitan mutuamente en el proceso del liderazgo. Por eso, Rost entiende el liderazgo como «un proceso de influencia que implica una transacción continua entre el líder y el colaborador». La relación de influencia se convierte, por tanto, en una relación de intercambio entre dos partes. La única diferencia respecto a otras relaciones de intercambio es que las dos partes son desiguales en términos de influencia en la relación: la que tiene más influencia es el líder, y la que tiene menos, es el colaborador. De ahí que, en último término, los diferentes tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar en función de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado. Para poder hacer esta clasificación hemos de profundizar primero en cuáles son o pueden ser estas relaciones de intercambio.

Las relaciones de intercambio se han clasificado tradicionalmente en dos: la económica y la social (Homans, 1961; Blau, 1964). El intercambio económico está basado en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio económico entre un jefe y un subordinado está regulada por un contrato de trabajo en el que se explicitan los derechos y deberes de uno y de otro. El

incumplimiento de los deberes de una parte puede dar lugar a una demanda legal por la otra parte. El intercambio social, en cambio, está basado en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no específicas entre las dos partes. Por ejemplo, la relación de intercambio social entre un jefe y un subordinado puede consistir en que el jefe se preocupe por las necesidades familiares del subordinado, y éste ponga más empeño en su trabajo para agradar a su jefe. Las obligaciones no se pueden demandar legalmente, pero existe un compromiso implícito de reciprocidad basado en una cierta identificación entre las partes.

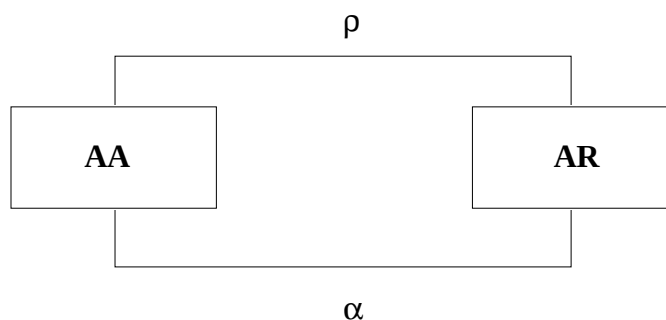
Estos dos tipos de relación han sido conceptualizados como una clasificación de suma cero. Es decir, o bien las relaciones entre partes se rigen por el tipo de intercambio económico, o bien se rigen por el tipo de intercambio social. Si los colaboradores se identifican con el líder hasta formar una cierta unidad superior, son capaces de traspasar los límites de lo formalmente requerido y entran a formar parte del *in-group* del líder. Por el contrario, si los colaboradores no se identifican con el líder, sólo cumplen con sus obligaciones formales y pertenecen al *out-group* del líder (Dansereau et al., 1975). Desde esta perspectiva, la labor del líder consiste en «identificar» a los subordinados con la empresa, motivándolos de manera que valoren y se sacrifiquen por los objetivos del grupo (Bass y Avolio, 1994).

Sin embargo, esta concepción dicotómica de las relaciones de intercambio no acaba de explicar los resultados de diversos estudios sobre *organizational commitment* (Meyer y Allen, 1997) y *organizational citizenship behavior* (Cardona, Lawrence y Bentler, 1999). Estos estudios han encontrado tres tipos de relaciones entre un empleado y la empresa: una de tipo económico y dos de tipo «social» (o, mejor, no económico). De las relaciones no económicas, una se apoya en el interés personal por el trabajo en sí, y la otra se apoya en la contribución que el trabajo hace a otros. Podemos llamar a estas nuevas relaciones de intercambio, respectivamente, *de trabajo* y *de contribución*. Estas tres relaciones no se dan en forma de suma cero. Es más, Cardona et al. (1999) encuentran una relación positiva (*spillover*) entre las distintas relaciones, lo cual indica que cuanto más positiva es una relación, más positiva tienden a ser las otras dos. Estos resultados experimentales se explican mejor con una nueva teoría de las relaciones de intercambio propuesta por Pérez-López (1991).

4. Nueva teoría de las relaciones de intercambio

La teoría de Pérez-López usa un lenguaje sistémico para hablar de la interacción entre dos agentes: agente activo (AA) y agente reactivo (AR). Esta interacción puede representarse con el siguiente diagrama (Figura 1):

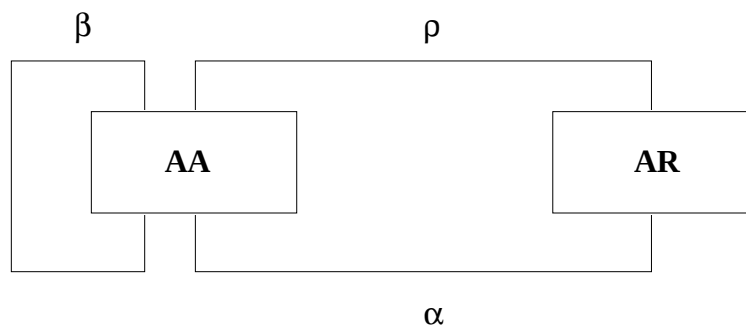
Figura 1



En el caso más simple de una relación entre jefe y subordinado, podemos pensar que el subordinado (AA) realiza una acción a (un trabajo concreto) porque el jefe (AR) le va a dar una recompensa r . La motivación del subordinado para realizar la acción es una *motivación extrínseca*: una motivación causada por lo que le dan a cambio de su acción. Esta es la interacción propia de una relación de intercambio económico. El término «económico» incluye aquí no sólo la recompensa monetaria, sino cualquier tipo de recompensa extrínseca al trabajo que procede del AR como intercambio por ese trabajo.

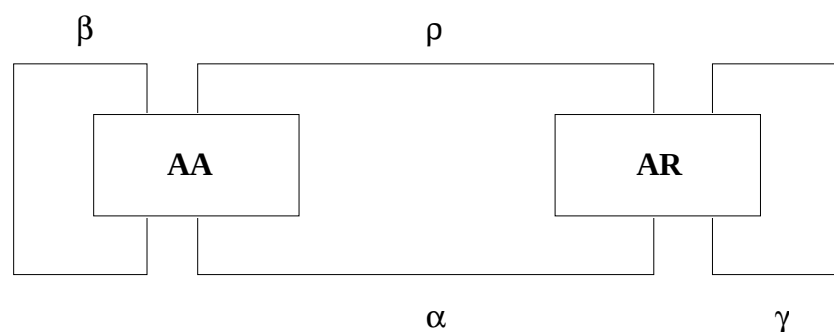
Sin embargo, el subordinado puede realizar su acción a por otros motivos, como, por ejemplo, porque le gusta ese trabajo o porque aprende algo al hacerlo. En este caso, el trabajador no busca sólo lo que le dan a cambio del trabajo (r), sino también el tipo de trabajo en sí (b): el trabajo le interesa más si es atractivo, si es un reto, si se aprende algo al realizarlo, etc. Por tanto, el subordinado puede estar motivado para realizar la acción, además de por la motivación extrínseca, por una *motivación intrínseca*: una motivación causada por la realización misma de la acción. Esta es la interacción propia de una relación de intercambio de trabajo, y puede representarse con el siguiente diagrama (Figura 2):

Figura 2



Finalmente, el trabajador puede realizar su acción a por un tercer tipo de motivos: por la contribución de su trabajo a la organización representada por el líder. Esta organización puede ser una persona, un equipo, una empresa, y hasta la sociedad en general. En este caso, el trabajador busca además de una remuneración (r) y de un trabajo atractivo (b), el contribuir a la organización con su trabajo (g): el trabajo le interesa más si es un trabajo que vale la pena, si tiene sentido, si soluciona una necesidad real. Por tanto, el subordinado puede estar motivado para realizar la acción, además de por la motivación extrínseca e intrínseca, por una *motivación trascendente*: una motivación causada por la contribución de la acción al desarrollo o mejora de otras personas. Esta es la interacción propia de una relación de intercambio de contribución y puede representarse con el siguiente diagrama (Figura 3):

Figura 3



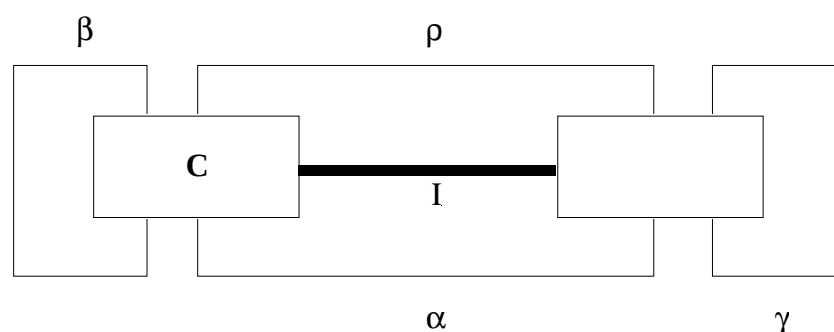
5. Tipos de influencia en el liderazgo relacional

Utilizando la teoría de Pérez-López, podemos hacer una clasificación de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. Para empezar, hay que aclarar que las relaciones de intercambio no tienen por qué ser simétricas. Por ejemplo, una relación de intercambio puede ser de trabajo para AA y económica para AR, si en esa relación AA está buscando aprender y, en cambio, AR está buscando simplemente la acción de AA.

En el liderazgo relacional, lo fundamental es la relación de intercambio desde el punto de vista del colaborador (AA), es decir: por qué el colaborador interacciona con el líder. Esto es así porque el tipo de influencia que el líder tiene sobre el colaborador depende de lo que esté buscando el colaborador en esa relación. Por ejemplo, si el colaborador sólo está interesado por el dinero, el líder únicamente le podrá influir en base a incentivos económicos. Sin embargo, el líder siempre mantiene una influencia sobre la relación y, a través de ella, puede influir también en el tipo de interés del colaborador. La labor del líder consiste, precisamente, en utilizar su influencia en la relación para intentar variar o reforzar el tipo de interacción que el colaborador tiene con el líder. Obviamente, este proceso no es automático, puesto que requiere la respuesta –influida pero libre– del colaborador.

Dado que la influencia del líder sobre el colaborador depende de la relación de intercambio para el colaborador, podemos hablar de tres tipos de influencia en el liderazgo relacional: influencia económica, de trabajo y de contribución. El líder tiene una influencia económica sobre el colaborador cuando el intercambio para éste es el económico. En este caso, el líder sólo puede influir en el colaborador a través de los incentivos económicos. Si el intercambio para el colaborador es el de trabajo, el líder podrá influir en el colaborador, además de con incentivos económicos, a través de mejoras en las características del trabajo, de manera que sea más atractivo para el colaborador. Finalmente, si el intercambio para el colaborador es el de contribución, el líder podrá influir en el colaborador, además de con incentivos económicos o haciendo el trabajo más atractivo, incrementando la percepción que tiene el colaborador del valor de su contribución al realizar ese trabajo. Así, podemos representar una relación de influencia en el caso general con el siguiente diagrama (Figura 4):

Figura 4



En esta Figura, la C corresponde al colaborador, la L al líder, y la I es el tipo de influencia de la relación, que se corresponde con la relación de intercambio para el colaborador. Los tipos posibles de influencia en la relación son: de tipo económico, de trabajo y de contribución. En una relación de influencia, por tanto, la acción a del colaborador dependerá de los valores de r, b, y g, así como del tipo de influencia I de la relación.

6. Tipos de liderazgo relacional

La mayoría de los modelos de liderazgo relacional se han basado en la teoría tradicional de relaciones de intercambio según la cual, la relación entre líder y colaborador es de tipo económico o de tipo social. Cuando la relación es de tipo económico, el colaborador se limita al cumplimiento formal de sus obligaciones (*in-role behavior*), mientras que cuando la relación es de tipo social, el colaborador es capaz de hacer más de lo estrictamente requerido formalmente (*extra-role behavior*). Por ejemplo, la teoría de intercambio líder-miembro distingue entre colaboradores del *out-group*, que tienen una relación de intercambio con el líder de tipo económico, y colaboradores del *in-group*, que tienen una relación de intercambio con el líder de tipo social. La misma distinción se da en la teoría del liderazgo transformador entre liderazgo transaccional (intercambio económico) y transformador (intercambio social).

El problema de estas teorías es que no distinguen claramente si el intercambio de tipo social se debe a la atractividad de la acción para el colaborador (intercambio de trabajo) o a la responsabilidad que el colaborador tiene por contribuir a la organización (intercambio de contribución). Sin embargo, la relación de influencia del líder sobre el colaborador puede ser muy distinta, en función de en qué tipo de intercambio social el colaborador apoye su relación con el líder. En el caso del intercambio de trabajo, el líder buscará persuadir al colaborador a hacer lo que el líder quiere a base de hacer el trabajo más atractivo o interesante. En el caso del intercambio de contribución, además de hacer atractivo ese trabajo extraordinario, el líder podrá apelar a la responsabilidad del colaborador por contribuir a la organización (incluso cuando el trabajo no sea atractivo, siempre que sea importante para la organización).

A pesar de que las teorías basadas en el intercambio social no distinguen claramente entre los dos tipos de intercambio no económico, su enfoque parece apoyarse principalmente en el intercambio de trabajo. Así, por ejemplo, el líder transformador busca influir y motivar al colaborador para que su motivación intrínseca se alinee con la visión del líder. Para ello, Bass y Avolio (1994) proponen que el líder transformador es el que busca que los colaboradores le emulen (influencia idealizada); comunica visiones de futuro que sean atractivas para los colaboradores (motivación inspiracional); les estimula para ser creativos, sin criticar sus ideas (estimulación intelectual); y les proporciona oportunidades individualizadas de aprendizaje y desarrollo (consideración individualizada). Todas estas acciones están dirigidas a que el colaborador quiera relacionarse con el líder porque esa relación le ofrece una gran oportunidad de aprendizaje para el propio crecimiento profesional. Por su parte, Burns (1978) sugiere que el líder transformador es aquel que apela a los niveles más elevados de las necesidades de los colaboradores. Burns añade que sólo los colaboradores pueden decidir qué necesidades son más bajas o más altas en cada caso (pág. 458). Sin embargo, no parece que el líder transformador de Burns apele a las necesidades de otras personas para influir en el colaborador, y mucho menos, a necesidades de otras personas tal y como son percibidas por esas personas. Por ello, podemos concluir que el liderazgo transformador tiende a apoyarse en una relación de influencia de trabajo, más que de contribución.

Basándonos en la teoría de Pérez-López, podemos distinguir tres tipos de liderazgo, en función de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. Dado que estos tipos de influencia dependen a su vez de las motivaciones que el colaborador tiene en la relación, lo que define el liderazgo relacional no es tanto lo que hace el líder, sino el por qué interacciona el colaborador. Expandiendo la tipología del liderazgo transformador, podemos distinguir tres tipos de liderazgo relacional:

1. *Liderazgo transaccional*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca.
2. *Liderazgo transformador*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.
3. *Liderazgo trascendente*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

A pesar de que, en el liderazgo relacional, el elemento que define la relación de influencia es el tipo de motivación del colaborador, el comportamiento del líder sigue siendo un elemento crítico en la relación, pues puede afectar bastante a las motivaciones que llevan al colaborador a mantener la relación. Por ejemplo, que el tipo de influencia en la relación sea de tipo económico puede deberse a que el colaborador sólo está interesado en el intercambio económico, pero también puede deberse a que el líder sólo le ofrece la oportunidad de interactuar en ese tipo de intercambio.

Por tanto, en el liderazgo relacional influyen tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador, en una relación de influencia dinámica (Rost, 1991). En la relación dinámica, el líder influye con su comportamiento en las motivaciones del colaborador. Las asociaciones de menor valor añadido son las de tipo económico, luego vienen las de trabajo y, finalmente, las de mayor valor añadido son las asociaciones de contribución. Cuando hay relación de contribución, el líder crea, pues, asociaciones del más alto valor añadido (*high value-added partnerships*) con sus colaboradores.

7. Líderes y liderazgo

Desde su posición de mayor influencia, los líderes tienen la oportunidad –y también la responsabilidad– de crear asociaciones de alto valor añadido con sus colaboradores. El tipo final de asociación dependerá en último término del colaborador, pero la experiencia demuestra que, en la mayoría de los casos, por el principio de reciprocidad (Gouldner, 1960), el colaborador acaba buscando en la relación aquello que el líder valora. Un ejemplo de este efecto es el proceso de transformación, en Freemont (CA), de la planta de GM a NUMMI, donde una fuerza laboral conflictiva, que obligó a cerrar la planta, se transformó en una fuerza laboral colaborativa al cambiar los valores y comportamientos de los nuevos directivos. «Los directivos se comportaron de tal manera que llevó a los trabajadores a la conclusión de que había, de verdad, unos objetivos compartidos» (Adler, 1993, pág. 173).

Además, en casos extremos de falta de correspondencia por parte del colaborador, el líder puede elegir –aunque no siempre– no asociarse con esa persona y buscar a otras más interesadas en una asociación de alto valor añadido. Por tanto, en la mayoría de los casos, el tipo de asociación –de liderazgo– que se crea entre líder y colaborador depende principalmente del comportamiento del líder. Por ello sigue siendo relevante para el líder conocer y practicar aquellos comportamientos y valores que conducen a asociaciones de alto valor añadido. Veamos cuáles son para cada uno de los tipos de liderazgo relacional.

El *líder transaccional* se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación y enfoca su labor directiva a negociar los intercambios extrínsecos y a controlar las acciones de sus colaboradores, influyendo únicamente en su motivación extrínseca. Este tipo de líder sólo sabe influir en el colaborador a base de premios y castigos: «El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente (*contingent reinforcement*)» (Bass y Avolio, 1994, pág. 4). Los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado. Este fruto, sin embargo, es subóptimo desde el punto de vista de otras asociaciones de mayor valor añadido, puesto que abarca (en el mejor de los casos) únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente (*in-role behaviors*).

El *líder transformador*, además de mirar los resultados, se ocupa también de alinear el interés del colaborador con el de la organización, y enfoca su labor directiva a crear una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el colaborador. Las características más importantes del líder transformador son –además de la capacidad de negociar y controlar los resultados– la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esa visión. El líder transformador es, por tanto, un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que quieran lo que quiere el líder. Este es también el liderazgo que propone Bennis (1989, pág. 89): (Los líderes son) «personas capaces de expresarse a sí mismas completamente. Ellos saben quiénes son, cuáles son sus virtudes y defectos, y cómo usar al máximo sus fortalezas para compensar sus puntos débiles. Ellos saben también lo que quieren, por qué lo quieren, y cómo han de comunicar lo que quieren a otros para ganar su cooperación y apoyo».

El líder transformador no es el opuesto al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. «El liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional» (Bass y Avolio, 1994, pág. 3). Podemos decir que el líder transformador es un líder transaccional que también es carismático. Por ello puede conseguir que los colaboradores vayan más allá de lo formalmente exigido, siempre y cuando este trabajo extraordinario les motive intrínsecamente. El peligro del líder transformador es que puede llegar a ser manipulador, si con ello consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que el líder quiere. Burns especifica: «Apelar sólo a necesidades (de los colaboradores) “bajas” o sostenidas e intensificadas artificialmente, es manipularlos» (Burns, 1978, pág. 458). El problema es que no queda claro en Burns cuáles son esas necesidades «bajas» o artificiales, y a partir de cuándo el líder está transformando o manipulando al colaborador.

El *líder trascendente*, además de interesarse por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas, y enfoca su labor directiva al servicio de sus colaboradores como personas. Así como el líder transformador se preocupa de las necesidades de sus colaboradores para ganar su confianza, de modo que estén más dispuestos a querer lo que el líder quiere (Bass y Avolio, 1994), al líder trascendente le preocupan las personas en sí mismas y contribuir en su desarrollo personal.

El líder trascendente es el líder en sentido clásico. Como dice ya San Agustín, «el propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lideran» (citado en Gini, 1995, pág. 151). Este es también el sentido del líder servidor de Greenleaf: (El líder servidor) «empieza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Sólo entonces aparece la decisión consciente de aspirar a liderar. La diferencia se manifiesta en el cuidado que tiene el servidor: primero ha de asegurarse de que las necesidades prioritarias de las otras personas están siendo servidas. El mejor test es: ¿están creciendo como personas aquellos a quienes

sirvo?; mientras les sirvo, ¿son esas personas más sanas, sabias, libres, autónomas, más capaces de llegar a ser servidores de otros?» (Greenleaf, 1970). Sin embargo, el líder trascendente no es sólo el líder servidor: es el líder transaccional que también es transformador (o carismático) y servidor. Esta última característica (servidor) hace imposible que el líder trascendente sea manipulador, pues en todo momento se comporta mirando al bien de sus colaboradores.

La mejor manera de crear liderazgo trascendente es a través del ejemplo. «Cuando el gobierno tiene la textura del servicio, llama a los gobernados a responder de la misma manera» (Block, 1993, pág. 22). Por tanto, la característica principal del líder trascendente –además de su capacidad de negociar y controlar los resultados, y de crear y comunicar una visión– es la capacidad de sacrificio para servir a sus colaboradores, incluso por encima de sus propios intereses. Estas capacidades se adquieren a base de interacciones del líder con sus colaboradores, de modo que el líder adquiere hábitos positivos, esto es: competencias. También en esto el líder trascendente se separa del líder servidor, para el que el servicio es fruto de un «sentimiento natural». En el líder trascendente, la capacidad de servicio es un hábito adquirido a base de interacciones con sus colaboradores, con o sin sentimiento natural hacia ello, pero con sentido del deber hacia la mejora de las personas a las que lidera/sirve. El hábito así adquirido es más consistente que el comportamiento que se apoya exclusivamente en el sentimiento y, por tanto, tiene más probabilidades de crear o reforzar en los colaboradores la motivación trascendente que se requiere en una asociación de contribución.

Por tanto, sólo cuando el líder desarrolla las competencias adecuadas en los tres niveles de liderazgo (transaccional, transformador y trascendente) –y no necesariamente en todos los casos, pues el colaborador sigue siendo libre–, el líder puede crear o reforzar una asociación de contribución, que es la asociación de mayor valor añadido. En esta asociación, tanto el líder como los subordinados interactúan –además de por motivación extrínseca e intrínseca– por motivación trascendente, esto es, por la mejora de las personas a quienes sirven.

8. Comportamiento de los seguidores: uniformidad, alineación y unidad

Las diferentes asociaciones dan lugar a diferentes tipos de comportamiento. Los colaboradores que se implican en una asociación económica (para abreviar los llamamos e-colaboradores), no siguen al líder del mismo modo que lo hacen los colaboradores que inician una asociación de trabajo o de contribución (les llamamos, respectivamente, t-colaboradores y c-colaboradores). Los e-colaboradores se interesan por el acuerdo formal y por la recompensa extrínseca, que se supone que van a conseguir a cambio de su trabajo. No se interesan por iniciar una experiencia de aprendizaje; y mucho menos por desafiar al sistema poniendo en peligro su recompensa. Necesitan conformarse a los requerimientos del líder en cualquier cosa que éste pueda controlar formalmente, aun cuando no les guste o piensen que esté mal, pues no desean ser castigados. Este patrón de comportamientos de los seguidores es lo que llamamos *uniformidad*. Consecuencias típicas de este patrón de comportamientos son la falta de iniciativa y el pensamiento de grupo.

Los t-colaboradores no se interesan solamente por los premios extrínsecos de la asociación, sino también por los intrínsecos. Desean tener una experiencia de aprendizaje; desean retos y adquirir responsabilidad. Desean también mostrar que pueden operar de modo autónomo, y que para hacer las cosas no necesitan un seguimiento continuo y estrecho. Mientras se desarrollen trabajando y disfruten con lo que hagan, seguirán libremente los requisitos de su líder, puesto que los intereses del líder y los de sus colaboradores van en la misma dirección. Este patrón de comportamientos de los seguidores es lo que llamamos

alineación. Consecuencias típicas de este patrón de comportamientos son la proactividad, la creatividad y el compromiso con el proyecto o tarea.

Los c-colaboradores no se interesan sólo por los premios extrínsecos e intrínsecos de la asociación, sino también por motivos trascendentes. Desean trabajar para alguien que sea digno de confianza y por el que merezca la pena contribuir. Desean identificarse con una causa que tenga sentido y que deje poso. En la medida en que el líder se muestre íntegro en su comportamiento y en sus decisiones, seguirán no sólo sus requerimientos, sino aquello que el líder no pide, pero que entienden importante, aun si les resulta arduo o no disfrutan haciéndolo. Este patrón de comportamientos de los seguidores es lo que llamamos *unidad*. Consecuencias típicas de este patrón de comportamientos son la disponibilidad, los esfuerzos que van más allá del propio papel y el compromiso con el equipo o la compañía. Incluyen también aspectos como ser constructivo ante los conflictos, avisar de actuaciones improcedentes y aceptar comentarios poco favorables, si el colaborador percibe que tales actuaciones son necesarias para el bien de la organización.

Otra clase de comportamientos de los seguidores tiene que ver con la estabilidad de la asociación o lo que podríamos llamar lealtad a la asociación. Estos comportamientos dependen del tipo de colaboradores que formen la asociación. Los e-colaboradores muestran menos lealtad a la asociación que los t-colaboradores; y estos últimos muestran menos lealtad que los c-colaboradores (Chinchilla, 1997). Así, el liderazgo relacional se fija no sólo en la influencia que el líder tiene para motivar a los colaboradores, sino también en su influencia para retenerlos en la asociación. En este mundo de creciente movilidad, la capacidad de retener colaboración clave, por ejemplo fomentando lealtad, se convierte en una función crítica del líder. Los líderes trascendentes son capaces de crear un tipo de lealtad más profundo y fuerte (lealtad a la organización) que la lealtad creada por los líderes transformacionales (lealtad a la tarea) y que la creada por los líderes transaccionales (lealtad a la transacción).

9. Conclusión

El contenido del término liderazgo ha sufrido importantes cambios a lo largo del siglo XX. En esta transformación, cada vez se ha ido dando más peso al papel fundamental que el colaborador juega en el proceso del liderazgo. En los últimos años, el liderazgo se ha definido como una relación de influencia, en la que el líder y el colaborador se influyen mutuamente (aunque no simétricamente) y de manera dinámica, formando asociaciones de mayor o menor valor añadido. El valor añadido de la asociación viene determinado por el tipo de influencia de la relación, que a su vez se corresponde con la motivación que tiene el colaborador en esa relación. Dependiendo de que esta motivación sea sólo extrínseca, extrínseca e intrínseca, o extrínseca, intrínseca y trascendente, podemos distinguir –respectivamente– tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendente. Aunque estos tipos de liderazgo dependan últimamente de la motivación de los colaboradores en la relación, en la mayoría de los casos las asociaciones que se crean entre líder y colaborador acaban reflejando los valores y comportamientos del líder. Por eso sigue siendo relevante para el líder comprender y practicar aquellos comportamientos y valores que facilitan la creación y fortalecimiento de asociaciones de alto valor añadido. □

REFERENCIAS

- Adler, P. (1993), «The “learning bureaucracy”: New United Motor Manufacturing, Inc.», en B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), «Research in Organizational Behavior», 15, JAI Press, Greenwich.
- Bass, B. M. (1985), «Leadership and performance beyond expectations», The Free Press, Nueva York.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio (1994), «Improving organizational effectiveness through transformational leadership», Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bennis, W. G. (1989), «On becoming a leader», Addison-Wesley, Reading, MA.
- Blake, R. R. y J. S. Mouton, «The managerial grid», Gulf Publishing, Houston.
- Blanchard, K. H. (1985), «SL II: A situational approach to managing people», Blanchard Training and Development, Inc, Escondido, CA.
- Blau, P. M. (1964), «Exchange and Power in Social Life», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Block, P. (1993), «Stewardship. Choosing service over self-interest», Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Burns, J. M. (1978), «Leadership», Harper & Row, Nueva York.
- Cardona, P., B. S. Lawrence y P. M. Bentler (1999), «The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior», documento de trabajo, IESE/UCLA.
- Chinchilla, M.N. (1997), «Ties of belonging and commitment to the organization», *Barcelona Management Review*, 5, págs. 99-106.
- Dansereau, F., G. G. Graen y W. Haga (1975), «A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 46-78.
- Fiedler, F. E. (1964), «A contingency model of leadership effectiveness», en L. Berkowitz (ed.), «Advances in experimental social psychology», vol. I, págs. 149-190, Academic Press, Nueva York.
- Gini, A. (1995), «Too much to say about something», *Business Ethics Quarterly*, 5, 1, págs. 143-155.
- Gouldner, A. W. (1960), «The norm of reciprocity», *American Sociological Review*, 25, págs. 161-178.
- Greenleaf, R. K. (1970), «The servant as a leader», The Greenleaf Center, Indianapolis.
- Hersey, P. y K. H. Blanchard (1969), «Life-cycle theory of leadership», *Training and Development Journal*, 23, págs. 26-34.

- Homans, G. C. (1961), «Social Behavior: Its elementary forms», Harcourt, Brace, Jovanovich, Nueva York.
- Meyer, J. P. y N. J. Allen (1997), «Commitment in the workplace», Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pérez-López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones», Ed. Rialp, Madrid.
- Rost, J. C. (1991), «Leadership for the Twenty-First Century», Praeger, Nueva York.
- Stogdill, R. M. (1948), «Personal factors associated with leadership: A survey of the literature», *Journal of Psychology*, 25, págs. 35-71.