

Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional

Bernard M. Bass. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, USA.¹

Traducción²:

*Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez;
amendoza@ci.ulsa.mx / do011877@ulsa.edu.mx*

Lic. María Fernanda Ortiz Arévalo.

mofa@ulsa.mx

M.A. y MSc. Héctor Carlos Parker Rosell

hcpr@ulsa.mx

Dirección de Posgrado e Investigación

Universidad La Salle

[Recibido: Febrero 18, 2006. Aceptado: Abril 27, 2006](#)

RESUMEN

Los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse. Ésta es una tarea del liderazgo transformacional. A diferencia del líder transaccional, quien practica el reforzamiento contingente de los seguidores, el liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo. Requiriendo de un alto desarrollo moral, el liderazgo transformacional es reconocido universalmente como un concepto teórico. Además, contrario a explicaciones previas, las mujeres líderes tienden a ser más transformacionales en comparación con los hombres líderes. A pesar de que el mejor modelo para una diversidad de muestras (de acuerdo con un análisis factorial confirmatorio) es el de liderazgo transformacional / transaccional de seis factores, se mantiene la pregunta abierta sobre si pocos factores son igualmente necesarios. Otro cuestionamiento de investigación importante que ha sido resuelto sólo parcialmente es ¿por qué el liderazgo transformacional es más efectivo que el liderazgo transaccional en una amplia variedad de negocios, así como en la milicia, la industria, los hospitales y los ambientes educativos?

Palabras clave: Liderazgo transformacional, estilos gerenciales, estudios de liderazgo

ABSTRACT

The interests of the organization and its members need to be aligned. Such alignment is a task for the transformational leader. In contrast to the transactional leader who practices contingent reinforcement of followers, the transformational leader inspires, stimulates intellectually, and considers workers individually. Transformational leadership may be directive or participative. Requiring higher moral development, transformational leadership is recognized universally as a concept. Furthermore, contrary to earlier

¹ El artículo original, se publicó en el idioma inglés en el *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (1), pp. 9-32.

² Con permiso del Dr. Bernard M. Bass.

expectations, women leaders tend to be more transformational than their male counterparts. Although a six-factor model of transformational / transactional leadership best fits a diversity of samples according to confirmatory factor analyses, whether fewer factors are necessary remains an open question. Another important research question that has only been partially answered is why transformational leadership is more effective than transactional leadership in a wide variety of business, military, industrial, hospital, and educational circumstances.

Keywords: Transformational leadership, Managerial styles, Leadership studies.

INTRODUCCIÓN

Han sido 20 años desde que Burns (1978) [1] publicara de manera introductoria en su seminario de trabajo, los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional. Mientras que el liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación y las distintas morales de sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en sus seguidores el auto interés inmediato. El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país; el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti. Existe un número considerable de estudios empíricos que apoyan la utilidad de esta distinción. Los cambios en el mercado y el lugar de trabajo, en las dos décadas, dan como resultado la necesidad de líderes que lleguen a ser más transformacionales y menos transaccionales si buscan mantener la efectividad. Los líderes fueron estimulados para otorgar poder a sus seguidores, a través de desarrollar en ellos altos niveles de involucramiento individual y de equipo, enfocados en la calidad, el servicio, la efectividad en costos y la elevación de los niveles de producción. El final de la Guerra Fría dio lugar a una mayor flexibilidad sobre los empleados, los equipos y las organizaciones. Los trabajos menos calificados fueron automáticamente desapareciendo o exportados al Tercer Mundo. Aquellos trabajos que se mantuvieron requirieron de mejor educación y entrenamiento.

La responsabilidad cambió de manera descendente en la jerarquía organizacional. Los equipos de profesionales entrenados se volvieron más comunes. Cada vez más, los profesionales se relacionaron entre ellos mismos como colegas, más que como en una relación de superior – subordinado. El liderazgo transformacional, que crea autonomía y desafíos laborales, se volvió cada vez más importante para la satisfacción laboral de los seguidores. El concepto de seguridad laboral y de lealtad hacia la firma para la propia carrera personal fue desapareciendo. La paga de los trabajadores, los beneficios de seguridad y empleo de por vida del empleado en la organización no fueron ya garantizados por la ejecución laboral. Asimismo, el liderazgo transaccional por sí solo no pudo proveer la satisfacción laboral.

Hace cuarenta años, en los Estados Unidos, se creyó que lo más importante de la enseñanza en los niños era el respeto a la autoridad, el respeto a la iglesia, el respeto al gobierno y evitar cuestionamientos a la autoridad. Hoy en día se cree que es más importante enseñar a los pequeños el aceptar la responsabilidad hacia sus propias acciones, para estar deseosos y seguros en aceptar los desafíos y cuestionar a la autoridad cuando sea necesario. La conformación organizacional de los trabajadores en la década de los años 1950, se orientó totalmente hacia la empresa, sin cuestionar la autoridad. En la década de los años 1990 existió mucho escepticismo y cinismo que ha reemplazado a las normas de no cuestionar la conformidad incondicional de los años de la década de 1950.

En los años 1950 - 1960, la norma de los trabajadores era que los propios intereses se supeditaran al bienestar de la organización. Esto es, existía una aceptación pública y expresa de las metas organizacionales, posiblemente saciadas por reservas privadas. Pudo existir mucha identificación expresa con las metas de la organización, y hasta la interiorización de las creencias propias de la organización. En el mundo cínico de la

actualidad, el supeditar los intereses propios al bienestar de la organización, requiere de la alineación de los intereses y valores individuales de los miembros con los de la organización. La confianza en el liderazgo es requerida para identificarse de buena manera con la organización, e interiorizar sus valores y el surgimiento de la fuerza laboral con conductas ciudadanas organizacionales de naturaleza trascendental (altruismo, conciencia, cortesía, actitud deportiva y virtudes civiles) [2]. Para esto, el liderazgo transformacional es necesario junto con los cambios correspondientes en la selección, entrenamiento, desarrollo y en las políticas organizacionales.

La gama completa del liderazgo transaccional y transformacional

Mucho se ha hecho, pero todavía se necesita hacer más, antes de que podamos entender, de manera confiada y total, hacer uso de la gama completa de liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan. Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares. Finalmente, puede también tomar la forma de administración pasiva, en la que el líder practica una administración por excepción pasiva al esperar que los problemas se tornen críticos (o surjan) antes de tomar una acción correctiva o de *laissez faire* y evitar el tomar cualquier acción.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. *La influencia idealizada y el liderazgo inspirador* se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo. *La estimulación intelectual* es desplegada por el líder cuando ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores. *La consideración individual* se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento.

El rango total del liderazgo es evaluado por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*), implica que cada líder despliegue una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales [3].

El título de liderazgo transaccional y transformacional puede aplicarse tanto a equipos como a una entidad, así como a la organización como un todo. Los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo. Los equipos transformacionales son altamente productivos. Las políticas y prácticas organizacionales pueden promover el *empowerment* (empoderamiento) de los empleados, la flexibilidad creativa y el cuerpo de espíritu.

De la misma forma, el paradigma puede extenderse a las relaciones internacionales, las cuales pueden ser consideradas en términos de la extensión enfática de los principios (transformacionales) o las políticas del poder (transaccionales). Cuando el Papa Pío XII habló acerca de los principios de la moralidad, Joseph Stalin cuestionó acerca de todas las divisiones militares que el Papa comandaba. Cuando los Estados Unidos enviaron tropas a Bosnia, ¿Los intereses económicos y políticos de Estados Unidos estaban amenazados, o eran una muestra de los principios de moralidad, humanismo y de la paz mundial?

Recientemente, [4] dice:

He revisado lo que conocemos acerca de investigaciones sobre cómo el liderazgo transformacional eleva el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño de los seguidores; cómo el liderazgo transaccional puede inducir a mayor estrés y cómo las contingencias en el medio ambiente, la organización, las tareas, las metas y las relaciones afectan la utilidad del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional puede ser razonablemente satisfactorio y efectivo pero el liderazgo transformacional se adhiere sustancialmente al impacto del liderazgo transaccional.

También hemos aprendido acerca de los efectos de la cultura y las políticas organizacionales y los efectos de las diferencias de género sobre el liderazgo transformacional. Hemos aprendido algunas cosas sobre cómo y qué podría enseñarse sobre la persona, y cómo predecir la clase de líderes que serán probablemente más transaccionales o transformacionales. Las investigaciones se han desarrollado y completado respecto de si el rango y el estado son consecuencias de la exhibición del liderazgo transformacional o están, como hoy en día, tanto en supervisores de primera línea y en grupos de líderes, como entre ejecutivos de alto nivel y en brigadas de comandantes (o jefes); la jerarquía de las necesidades debe elevarse aún más, para poder superar las preocupaciones auto orientadas de uno.

Más allá de la auto actualización

La importancia de trascender los propios intereses es algo que se pierde de vista por quienes ven la última escala de madurez del desarrollo como la auto actualización. Consistente con Burns [1], Handy [5] señaló que la jerarquía de necesidades de Maslow [6] debe elevarse aún más, para poder superar las preocupaciones auto orientadas del individuo:

Ahí debe haber una fase más allá de la autorealización, una fase de idealización, la búsqueda de un ideal o una causa que es mayor a la propia. Es esta fase adicional que podría redimir el tono egocéntrico de la tesis central de Maslow, que por todo ello resulta, en mucho, la verdadera esencia de nuestra experiencia, tiene más bien un efecto amargo.

En 1978, Burns había hablado de este asunto, al describir la transformación del líder como alguien que no sólo movió a los seguidores hacia la jerarquía de las necesidades de Maslow, sino que también los llevó a trascender sus propios intereses, presumiblemente incluyendo su propia realización. Williams [7] demostró que los líderes transformacionales muestran más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés deportivo, la cortesía, una virtud cívica; así como el inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Avolio y Bass [3] eligieron sustituir el término “carisma”, en el entrenamiento y en otras partes, por el término *influencia idealizada*, el cual se refiere a la influencia sobre los ideales. En los altos niveles de moralidad están las causas de los ideales desinteresados

a los que los líderes y los seguidores pueden dedicarse para servir al propio país con lo mejor de uno mismo, puede ser un poderoso motivador(o incentivo).

Necesitamos investigar el conflicto potencial, de lo que podría ser la motivación, para alcanzar la auto actualización de los líderes transformacionales, mientras enfocan sus esfuerzos para lograr un mayor bienestar para el grupo, la organización o la sociedad en su conjunto. El acuerdo puede radicar en la alineación de los principios personales con los del grupo, la organización y la sociedad. Una paradoja para nosotros puede ser que presionemos el proceso transformacional; particularmente enfocándonos en el desarrollo de los seguidores. Podemos suplir poco a poco en su desarrollo, la trascendencia de los intereses propios de los seguidores, con los intereses del grupo, la organización o la sociedad.

Un ejemplo de esto serían los oficiales militares que se enfrentan con amenazas en su carrera, cuando notifican a la autoridad sobre conductas no éticas que observan en sus compañeros oficiales, ya que deben obedecer un código de honor. Cuando esto pasa, se ve afectada la calidad de la relación que tienen, esperan mantener con sus compañeros oficiales, el cumplir con el principio señalado en el código de honor. Los “indiscretos”, en cualquier organización, generalmente deben elegir, como un asunto de conciencia, entre revelar la conducta no ética o ilegal en otros, y evitar riesgos al buscar alcanzar sus metas profesionales.

Conceptos relacionados y mediciones

El paradigma transaccional / transformacional es conceptualmente independiente de los conceptos medidos por el Cuestionario Descriptivo sobre la Conducta del Líder (*Leader Behavior Description Questionnaire*), de liderazgo directivo versus participativo, del intercambio de líderes miembros, y del factor de consideración, aunque pueden encontrarse en ellos correlaciones empíricas más amplias.

Liderazgo Directivo y Participativo

Los líderes transformacionales pueden ser directivos o participativos, autoritarios o democráticos. Nelson Mandela es directivo y transformacional cuando declara “olvidemos el pasado”. Él puede ser participativo y transformacional cuando es activo y se involucra abiertamente en foros multirraciales. Él puede ser directivo y transaccional cuando promete, a la mayoría de gente de color, mejoras en la vivienda a cambio de sus votos, y es participativo y transaccional cuando alcanza acuerdos mutuos para compartir el poder con la minoría blanca. Los mismos líderes muestran tanto conductas transformacionales como transaccionales, así como una mezcla de dirección y participación.

Intercambio de líderes miembros

El intercambio de líderes miembros (ILM) se concentra en la calidad percibida de la relación diádica entre un subordinado y su inmediato supervisor [8]. Tejeda y Scandura [9] examinaron la relación entre los supervisores y los subordinados en una organización de salud en términos de liderazgo transformacional y de intercambio de líderes miembros. Esto pudo haber sido precedido por Yukl [10] al tratar el intercambio de líderes miembros como liderazgo transaccional, por la dependencia del ILM en el intercambio de recompensas. Sin embargo, los análisis subsecuentes sobre el proceso de desarrollo en ILM, realizados por Graen y Uhl-Bien [11] reforman el ILM al tratarlo como un proceso de liderazgo transaccional y transformacional.

Consideración individual

La *consideración individual* se mide por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*), siendo conceptualmente distinta a la del Cuestionario Descriptivo sobre la Conducta del Líder (*Leader Behaviour Description Questionnaire - LBDQ*) aunque estos instrumentos también están empíricamente correlacionados. Seltzer y Bass [12] reportaron una correlación de 0.69. La consideración del *LBDQ* se enfoca en la *fraternidad, la accesibilidad* y la toma de decisiones participativa; *la consideración individual trata con los seguidores individualmente y con el desarrollo de cada uno*. En cuanto a esto, comentan [13:64]:

...la consideración individual se expresa como sigue: “conoce las necesidades de sus seguidores y eleva sus niveles de madurez... (y utiliza), la representación para proporcionar oportunidades a cada seguidor para su propia actualización, y para alcanzar altos estándares de desarrollo moral. Algunos líderes pueden ser mucho más directivos que participativos en dichas acciones.”

De acuerdo con los datos recolectados por Seltzer y Bass [12], la escala de iniciación y consideración del *LBDQ* puede sustituirse por la de liderazgo transaccional, pero no por la de liderazgo transformacional. Por contar con una varianza adicional en la efectividad, se consideró incluirla en la escala de liderazgo transformacional del *MLQ*, a la escala de iniciación y consideración del *LBDQ*, en ecuaciones de regresión múltiple. Más aún, hay “diferencias altamente confiables entre las concepciones de los administradores, supervisores del proyecto, ejecutivos de alto nivel, oficiales militares, directores y otros administradores en las distinciones entre el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y la estructura de iniciación y consideración del *LBDQ*” [13:65].

Entrenamiento, Educación y Desarrollo

El liderazgo transaccional y el transformacional se ven afectados por el desarrollo moral y personal, así como por el entrenamiento y la educación.

El desarrollo moral y personal

El desarrollo de la madurez moral es necesario para el líder transformacional [14]. Los estándares morales de los padres y las experiencias de liderazgo en la escuela, y en actividades extracurriculares, pronostican las tendencias subsecuentes de ser un adulto líder más transformacional [15]. Avolio y Gibbons [16] señalaron que los ejecutivos de la industria, que fueron evaluados por sus subordinados inmediatos como altamente transformacionales, reportaron en entrevistas retrospectivas (previas), que sus padres les proporcionaron desafíos difíciles, pero también apoyaron sus esfuerzos de liderazgo, independientemente de si resultaban o no exitosos [17].

Similarmente, los líderes de las comunidades transformacionales describieron sus experiencias de niñez y de adolescencia, siendo afectuosas, aunque también tuvieron padres desafiantes que exigían altos estándares. Las escuelas también hicieron la diferencia, ya que les generaron experiencias cuando eran adultos jóvenes [18]. La inmadurez del auto *engrandecimiento carismático, es pseudo transformacional*. Dichos líderes podrían parecer inspiradores y responsables, pero en un análisis más detallado, resultó que éstos eran falsos Mesías. Falta mucho por aprender, sobre los factores éticos y morales, que distinguen a los verdaderos líderes transformacionales de los líderes pseudo transformacionales.

Entrenamiento y educación

Intuitivamente, el enseñar y aprender acerca de cómo ser más o menos un líder transaccional constructivo y correctivo, no debería ser tan difícil. Más difícil es desarrollar la voluntad y la habilidad de ser más transformacional. No obstante, esto es factible. Las auto evaluaciones incidentes, y clasificaciones colegiales en el lugar de trabajo, han sido recolectadas de 200 ejecutivos y 500 líderes de la comunidad, los cuales han validado el impacto del “Rango Total del Desarrollo del liderazgo”, un extenso programa de entrenamiento. Generalmente, los resultados obtenidos han sido positivos. Los seguimientos que se realizaron después de seis meses a dos años, observan mejoras, particularmente en los factores transformacionales sobre los que los participantes planearon mejorar. Estas mejoras tienden a ser complementadas por una reducción en el uso de la administración, por excepción, pasiva [19, 20].

El entrenamiento, que incrementa las conductas de liderazgo transformacional, comienza con un examen de las teorías implícitas del liderazgo ideal, que los aprendices llevan consigo mentalmente. El liderazgo es transformacional y de recompensa contingente. Pero, ¿por qué los aprendices no aprenden más de ello? Se revisan casos para clarificar las distinciones entre las conductas del liderazgo transformacional y del transaccional. Una evaluación de 360 grados de estas conductas, en todos los aprendices, es proporcionada a su organización de origen, para retroalimentar su entrenamiento en la misma.

Los aprendices son apoyados para realizar planes, sobre cómo mejorar sus perfiles conductuales, y cómo tratar con los obstáculos observados para cambiar. Los facilitadores proveen de asistencia y compañerismo. Los aprendices regresan a sus respectivos lugares de trabajo, por tres meses, para realizar sus planes individuales. Luego entonces, en un programa de seguimiento, los aprendices repasan el éxito de sus planes, los analizan y aprenden más sobre cómo ser más transformacionales, siendo una fuerza de cambio en su cultura organizacional. Finalmente, ellos graban en video la visión que tienen de su organización, dentro de dos a cinco años, con la finalidad de alinear los intereses de sus seguidores, los de ellos mismos, y los de otros directivos.

Sería posible individualizar la evaluación y el programa de entrenamiento, a través de un sitio web disponible, en el cual los aprendices individualmente pudieran recibir sugerencias en un periodo de 30 días (<http://leadership.mindgarden.com>).

Contingencias

Pueden realizarse estudios de caso, por la universalidad de los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional [21]. Aunque en la teoría original, el modelo y sus mediciones, emergieron en la sociedad individualista de los Estados Unidos, aparenta ser más aplicable en las sociedades colectivistas de Asia. Las culturas colectivistas proporcionan a los líderes oportunidades para llegar a ser transformacionales. La mayoría de los subordinados en las culturas colectivas, ya tienen respeto hacia sus líderes. Es factible que el liderazgo transformacional refuerce fuertemente la importancia central en la vida laboral y en los altos niveles de trabajo en equipo entre los seguidores.

La obligación mutua entre líderes y seguidores facilita la *consideración individual* del líder transformacional. Los líderes en las culturas colectivas ya tienen una responsabilidad moral para velar por sus subordinados, ayudarlos a preparar un plan de desarrollo profesional, participar en sus fiestas de cumpleaños, ceremonias fúnebres y aconsejarlos sobre sus problemas personales. Por su parte, los subordinados tienen una obligación moral de responder recíprocamente con lealtad y obediencia. Además, el liderazgo transformacional puede ser más persuasivo en las sociedades comunistas, comparadas con las sociedades individualistas del Oeste [22].

A su vez, esto puede ayudar a explicar el rápido desarrollo económico de los “Cinco Dragones” del este asiático, que viene acompañado con el nepotismo y la corrupción, debido a que bloquean la sana competitividad de los mercados libres. Dentro del contexto Este – Oeste, otras relaciones de contingencia, necesitan de un mayor análisis, incluyendo la cultura organizacional y la contribución de los líderes transformacionales en ella, las diferencias de género y la importancia del liderazgo transformacional, cuando los líderes se enfrentan a la diversidad étnica, racial y de género entre sus seguidores. Necesitamos aprender de qué manera las culturas individualistas pueden obtener los beneficios del liderazgo transformacional de las culturas colectivas, sin los costos asociados en creatividad, libertad individual e iniciativa.

Cultura Organizacional

Para que una cultura organizacional pueda llegar a ser más transformacional, los altos directivos deben articular los cambios que se requieren. El mensaje puede ser una visión en la que se necesita compartir, el estilo de liderazgo que la organización busca enfatizar. De esta manera, si se quiere aprovechar la experiencia de sus miembros, podría resaltar su estilo “consultivo” de liderazgo. Los cambios, congruentes con este mensaje, son introducidos en las prácticas diarias de la organización. Los modelos de liderazgo deseados llegan a ser el ideal, y son fomentados en cada nivel de éxito sucesivo. Las conductas de los líderes de alto nivel llegan a ser los símbolos de la nueva cultura organizacional. Se crean historias alrededor de los líderes y se desarrollan mecanismos de mejora en la comunicación ascendente.

Los líderes que se interesan por la renovación organizacional buscarán fomentar las culturas organizacionales que sean hospitalarias y que conduzcan a la creatividad, a la solución de problemas, a la toma de riesgos y a la experimentación. Primeramente, después de la deliberación y la consulta, articulan cambios que son deseados. Después, los cambios necesarios en la estructura, en los procesos y en las prácticas son realizados y ampliamente comunicados a lo largo de la organización. Stites–Doe, Pillai y Meindl [23] examinaron el acontecimiento del liderazgo transformacional, y la forma en que la cultura organizacional es adoptada por los empleados. Los autores muestran que los líderes de *consideración individual*, participarán en las actividades de mayor culturalización, que quienes no lo son. Muchos otros aspectos, de cómo la cultura organizacional puede afectar y puede ser afectada por este liderazgo, necesitan analizarse también [24].

Diferencias de sexo

Algunos estudios han mostrado que la mujer tiende a ser algo más transformacional que su contraparte masculina y, hasta cierto punto, esto se ve acompañado por gran satisfacción y efectividad de acuerdo con los subordinados tanto masculinos como femeninos. Paradójicamente, se podría proponer que los prejuicios antifeministas son una explicación plausible de los hallazgos, de que las mujeres exhiben más liderazgo transformacional, y son probablemente más eficaces en su liderazgo [25]. Las mujeres pueden ser mejores líderes que su contraparte masculina, para lograr las mismas posiciones de responsabilidad y niveles de éxito como los hombres. Por otro lado, algunos pueden argumentar que esa acción afirmativa ha empujado más rápido y más alto, a las mujeres, que lo justificado por sus competencias. No obstante, en la milicia, en la industria y en el gobierno, pueden estar moviéndose en la dirección correcta al promocionar, relativamente en mayor número, a las mujeres en posiciones de liderazgo. Las puertas se han abierto ampliamente en los mandos altos y medios, pero se mantienen obstáculos para que las mujeres sean elevadas en las posiciones directivas, con la excepción de pocas industrias como son las de publicidad y las detallistas.

Son necesarios estudios nuevos y mejor controlados. La mayoría de las organizaciones analizadas han sido dominadas por hombres. Necesitamos estudios en los cuales encajen o se ajusten a predecir habilidades de éxito como líder. Si podemos igualar la evaluación de dichas capacidades, ¿las mujeres emergerán con mayor liderazgo transformacional que los hombres? Necesitamos analizar qué sucede cuando las mujeres son una mayoría, como en la enfermería. Gottlieb [26] completó un estudio sobre administradoras, enfermeras en hospitales de veteranos, el cual resultó con hallazgos desafiantemente contrarios.

Diversidad

En un texto no publicado, Del Castillo [27] definió las competencias culturales como un conjunto de habilidades para mantener un proceso de balance ético entre los derechos individuales y las responsabilidades. Las competencias culturales incluyen: (1) el entendimiento de los métodos por los cuales los individuos y los grupos perciben el mundo y desarrollan esquemas conceptuales; (2) el entendimiento de nuestro propio esquema conceptual; (3) integración de otros puntos de vista a nuestro respectivo esquema conceptual; y (4) la valoración de la diversidad de todos los esquemas conceptuales. Después, el autor muestra que podrían ser líderes transformacionales aquellos que pudieran estar mejor preparados para valorar y adaptarse a la diversidad entre sus seguidores. Se esperaba que el líder transformacional previniera una organización culturalmente competente, *inspirara confianza* en sus logros y usara la *estimulación intelectual* para fomentar nuevas formas de manejar la creciente diversidad de sus seguidores, y que fuera enfático con las diferentes necesidades de los mismos, empleando la *consideración individual*.

Medición del liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional

Actualmente, mucho conocimiento empírico se ha encontrado acerca del liderazgo transformacional y transaccional en las investigaciones que usan el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que mantiene problemas de multicolinealidad en alguna de sus escalas, teniendo menor confiabilidad que la deseada. Lo anterior puede verse en la administración por excepción activa bajo ciertas circunstancias, y existen dudas sobre la universalidad de la estructura factorial del modelo, en la gama total de liderazgo. Kelvin advierte (originalmente por Camilla Cavour) que “si no puedes medirlo, no puedes saber de qué estás hablando” esto conlleva a la búsqueda para la confirmación del entendimiento, la teoría y los principios. No obstante, fue probablemente la propuesta de “conteo de cuerpos” de Vietnam, la que dio lugar al nacimiento de la Falacia de McNamara [5:221] para evaluar el éxito de las batallas:

El primer paso es medir cualquier cosa que puede medirse fácilmente. Esto está bien, siempre y cuando se pueda. El segundo paso es desatender lo que no pueda medirse fácilmente o darle un valor cuantitativo arbitrario. Esto es artificial y erróneo. El tercer paso es presumir que lo que no se puede medir fácilmente realmente no es importante. Esta es la ceguera. El cuarto paso es decir que lo que no puede ser medido fácilmente, realmente no existe. Éste es el suicidio.

El liderazgo es tan emocional y subjetivo, como racional y objetivo. Necesitamos apreciar lo que los estudios no cuantitativos en psico historia, en sociología y en las ciencias políticas tienen que decir sobre el carisma y el liderazgo transformacional, como lo afirma Caro [28] en la biografía de Lyndon Johnson y Kets de Vries [29] sobre puntos de vista psicoanalíticos que ven defectos en el liderazgo carismático.

Problemas en la medición del liderazgo transformacional

Para retomar el criterio de Weber [30] de lo que él consideró como *liderazgo carismático* [31], y que se incluye como una de las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional, como la influencia idealizada, mucho se ha aprendido sobre el liderazgo transformacional, así como del carisma. Hemos desarrollado un mejor entendimiento de las conductas exhibidas por muchos líderes, las características claves de personalidad que originan esas conductas, sus impactos y cómo se desarrolla la personalidad carismática.

También hemos aprendido que algunos de los rasgos atribuidos al liderazgo carismático son los mismos en los supervisores de línea como en el distante líder de clase mundial. Otros rasgos son diferentes para los líderes carismáticos inmediatos y distantes [32].

Influencia idealizada. La influencia idealizada abarca la influencia sobre la ideología, la influencia sobre los ideales y la influencia sobre los más grandes problemas de la vida. Se concibió como un sustituto del término *carisma*, por varias razones. Primera, el carisma había llegado a representar muchos significados en los medios de comunicación y en la mente del público como *celebrada, extravagante, excitante, de entusiasmo masivo, magnética e inspiradora*. Segunda, el carisma se asociaba mucho con formas dictatoriales y de liderazgo pseudo transformacional, como el caso de Huey Long, Benito Mussolini, y Adolfo Hitler. Tercera, para investigadores como House [33], Conger y Kanungo [34], el *carisma* se entendió como un concepto que incluyó todos los términos del liderazgo transformacional, como la *inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual*. Y por ello, para propósitos de entrenamiento e investigación, el término *influencia idealizada* fue sustituido por el factor *carisma* [35].

Carisma e inspiración. En la construcción del MLQ, el criterio del principio de parsimonia fue violado cuando, por los propósitos de descripción del perfil más amplio, algunos de los reactivos que fueron altamente correlacionados (arriba de 0.80) con el *factor carismático*, fueron formados para crear la escala de la *inspiración motivacional* [véase 31:214]. Esto fue hecho porque se creía que un líder puede proporcionar el desafío y significando a través del uso de palabras simples, *slogans*, símbolos y metáforas para generar la aceptación de la misión; sin necesariamente llegar a ser carismático. Uno no tenía que identificarse con los líderes carismáticos para ser inspirado sobre la importancia de una misión.

Repetidos análisis factoriales nunca han apoyado la extracción de un factor inspiracional de un factor carismático. Sin embargo, existen cuerpos separados de literatura del liderazgo carismático y el liderazgo inspiracional. Los mismos líderes que son carismáticos son también inspiracionales, pero con diferentes conductas, atribuciones y efectos. Las personas altas son más pesadas que las personas pequeñas, pero todavía necesitamos separar las escalas de altura y peso. En el capítulo 12 en Bass y Stogdill's *Handbook of Leadership* [36], se divide el liderazgo en carismático, con tendencia carismática y en inspiracional. No sólo las conductas, los atributos y los diferentes efectos son diferentes, sino que también lo es la literatura de investigaciones relevantes. Quizá para propósitos de estudios cuantitativos, podamos revertir un solo factor que abarque el liderazgo carismático y el inspiracional como lo hicieron Howell y Avolio [37]. Sin embargo, la falacia de McNamara (mencionada previamente), sugiere que algo puede existir, como lo es la distinción entre el carisma y la inspiración, sin que sea fácil su medición. Un análisis factorial confirmatorio en 3,786 encuestados del MLQ, sugiere que el modelo para el liderazgo del transformacional se integre de tres factores: *la consideración individual, la estimulación intelectual y la influencia de la inspiración idealizada* (carisma) [38].

Un análisis factorial confirmatorio realizado por Podsakoff y colaboradores [2], sugiere que seis factores de liderazgo transformacional podrían distinguirse. Más aún, para la consideración individual y la estimulación intelectual, los análisis fueron capaces de dividir

los factores carismático e inspiracional dentro de una visión de identificación y articulación, proporcionado un modelo, y estableciendo altas expectativas de ejecución.

Multicolinealidad. En algunos estudios factoriales, como el que no ha sido publicado sobre los oficiales de la Fuerza Aérea, desarrollado por Maxwell Field, y en un estudio más reciente de funcionarios australianos civiles, se encontró un solo factor de liderazgo transformacional o carisma. Esto sucede en algunas muestras homogéneas, si se usan escalas cortas del *MLQ*. No obstante, tres factores de análisis conceptualmente distintos: *carisma – inspiración, estimulación intelectual y consideración individual*, surgen en la mayoría de los estudios, cuando se utilizan los principios del análisis factorial, o bien cuando se emplea el análisis de los mínimos cuadrados parciales (MCP) [38]. Desde que los factores transformacionales están sustancialmente intercorrelacionados, un solo factor transformacional que los combina puede satisfacer las necesidades de la parsimonia en algunas investigaciones. No obstante, cuando se aplica el entrenamiento, los tres distintos factores siguen siendo útiles a diferencia de un solo factor de liderazgo transformacional. Los aprendices pueden aprender mucho acerca de cómo llegar a ser más inspiracionales; a ellos les cuesta más trabajo reinventarse a sí mismos, pues ya son intelectualmente estimulados.

Se ha argumentado que el *MLQ* estaba midiendo los atributos y efectos, no las conductas. Sin embargo, la mayoría de los reactivos del *MLQ* involucran conductas. Sólo algunos son atributos o efectos. Pero particularmente, cuando se evalúa la influencia idealizada, es esencial que algunos atributos de los seguidores puedan ser valorados, porque la influencia idealizada involucra lo que extraordinariamente es visto “por los ojos del espectador” [13]. Y así, son dos escalas altamente correlacionadas las que se evalúan: los atributos de la influencia idealizada, analizados en el reactivo “nos hace sentir orgullosos de estar asociados con él o ella”, y las conductas de la influencia idealizada, las cuales se ejemplifican en el siguiente reactivo: “especifica la importancia de estar comprometidos con nuestras creencias”.

La multicolinealidad en los factores de liderazgo transformacional presenta un problema estadístico, cuando cruzamos aspectos culturales pero la estructura factorial permanece. Los puntajes medios sobre los factores pueden variar y algunas conductas pueden llegar a ser inapropiadas. Por ejemplo, en Japón, el *premio contingente* está más implícito que explícito. No obstante, la estructura factorial global continúa proporcionando un marco teórico significativo [21]. Mientras que la influencia idealizada (carisma) es el componente más grande de varianza en el liderazgo transformacional, los otros componentes de estimulación intelectual y consideración individual, son importantes teórica y prácticamente; involucran diferentes conductas, atributos y efectos. El líder abusivo, abrasivo, *carismático* no exhibe la misma cantidad de consideración individual, como lo hace el líder carismático socialmente interesado. El conocimiento, las aptitudes y las habilidades que pueden ayudarnos a llegar a ser estimulados, pueden no estar relacionados con la consideración individual.

Los problemas en la medición del liderazgo transaccional

El liderazgo transformacional se agrega a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no es substituido por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos del *efecto de este argumento* (ejemplo [39]), apoyan los supuestos teóricos originales [31]. Los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales. Franklin Delano Roosevelt fue un político transaccional, como también fue uno de los presidentes más transformacionales de Estados Unidos de América [40].

En el primero, y en muchos análisis factoriales subsecuentes, dos factores transaccionales surgen. Estos fueron las dos facetas de reforzamiento contingente, el cual se expresa a continuación: “me informa sobre lo que puedo hacer para ser

premiado”, y el reforzamiento contingente por aversión (renombrado *administración por excepción*), el cual afirma: “no toma acciones a menos que un problema llegue a ser crítico”. En el trabajo militar, Yammarino y Bass [41] también dividen la recompensa contingente en promesas (ejemplo, “clarifica lo que podré obtener si tengo éxito”) y recompensas (ejemplo, “me da lo que yo quiero, como intercambio a mi apoyo hacia él o ella”).

Menos efectiva que pro activa, la recompensa contingente es la administración por excepción, la cual aparece en diferentes situaciones, desde ser ligeramente efectivo, hasta ser ligeramente inefectivo de acuerdo con los meta análisis [ejemplo, 42]. Hater y Bass [43], Hoover [44], y Yammarino y Bass [41] todos encuentran una validez factorial, dividiendo la administración por excepción en una factor *activo* tal como se expresa a continuación: “ordena para saber cuando las cosas salen mal” y un factor *pasivo* como se expresa: “suscríbete a la creencia de que si algo no está roto, no lo arregles”. Estas divisiones fueron aún más justificadas por subsecuentes análisis factoriales. Generalmente, es probable que la administración por excepción activa sea más eficaz que la administración por excepción pasiva.

El liderazgo *laissez faire*, es la anulación del liderazgo, tal como se ejemplifica en el reactivo: “está ausente cuando se le necesita”, y “no toma ninguna acción, incluso cuando los problemas se tornan críticos” y estuvo fuertemente asociado con el descontento del subordinado, el conflicto y la ineficacia. Pero, previamente, se incluyeron algunos puntos que evaluaron el más positivo otorgamiento de poder al personal, tal como se enuncia: “me permite decidir sobre aspectos que conozco mejor”. El otorgamiento de poder al personal por el líder implicaba darles autonomía a los seguidores pero haciéndolo con razón e interés en lo que se delegaba. Los reactivos del otorgamiento del poder, fueron removidos de la más reciente versión estandarizada del *MLQ*.

Los niveles del liderazgo

Antes de 1975, me fue difícil encontrar los vínculos entre estudios de liderazgo en pequeños grupos, liderazgo en grandes organizaciones y el liderazgo en movimientos políticos y sociales. Ahora los datos del *MLQ* y similares tipos de información, pueden garantizarse usando los mismos conceptos y el modelo de la gama total, a través de tres niveles de liderazgo [45]: el liderazgo de grupos pequeños (*micro liderazgo*), liderazgo de grandes organizaciones (*macro liderazgo*) y el liderazgo de los movimientos y sociedades (*meta liderazgo*) [46]. Así, vemos las aplicaciones en el micro nivel [42], en el macro nivel [47] y en el meta nivel [48] en el mismo modelo de liderazgo transformacional. Esto también generaliza conceptos alrededor de nacionalidades y lenguajes [21].

Necesidades para futuras investigaciones

La investigación aplicada en liderazgo transformacional ha sido abundante. La investigación y teoría básica ha sido muy poca. Hemos hecho un esfuerzo para rastrear todos los estudios publicados y no publicados, y para mantener la colección de reportes, tesis, disertaciones y artículos de revistas en la biblioteca de nuestro Centro para el Estudio del Liderazgo. Todos los usuarios del *MLQ* experimental son cuestionados para proporcionar copias de sus resultados al *Mind Garden*, el editor del *MLQ* y sus manuales (e-mail: mindgarden@msn.com).

Por otro lado, de los 200 informes actuales, en una gran mayoría, se reconfirma la “jerarquía correlacional”. Los factores de liderazgo transformacional son comúnmente encontrados más altamente correlacionados con variables de resultado como la efectividad y la satisfacción de colegas, que con la recompensa contingente. El premio contingente está más correlacionado con variables de resultado que con la administración por excepción, particularmente con la administración por excepción pasiva. Finalmente,

el liderazgo *laissez faire* está casi negativamente correlacionado uniformemente con variables de resultado. Ha habido alguna demostración de las contribuciones del liderazgo transformacional en otros criterios como la innovación y las mejoras de la calidad. Sin embargo, existen muy pocas pruebas en investigación básica, sobre modelos vinculados con la propuesta de Bass [31] que expliquen el funcionamiento del liderazgo transformacional.

La mejor promoción del entendimiento fundamental con verificación empírica, llega a ser el trabajo de Podsakoff y colaboradores [2], quienes han demostrado que la confianza es un importante intermediario para crear. La teoría de Shamir, House y Arthur [49] ha conectado las conductas carismáticas del líder (las cuales incluyen la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual) con las necesidades del autoconcepto y la autoestima de los seguidores, y Howell y Frost [50], quienes, en 1976 probaron la teoría de liderazgo de House [51], encontraron que en tanto la iniciación, pero no la consideración, puede mantener altos niveles de productividad en los trabajadores, cuando las normas del trabajo de grupo apoyaron tal productividad; sólo el liderazgo carismático podía mantener alta productividad al enfrentar las normas bajas de productividad. Recientes contribuciones realizadas por House y Shamir [52], Shamir y colaboradores [40] han comenzado a "llegar al fondo de las cosas". Estos autores proponen que esos líderes transaccionales se enfoquen en caminos pragmáticos para las metas, mientras que los líderes transformacionales producen en sus seguidores una superioridad en:

(1) Una notable identidad colectiva en su autoconcepto; (2) el sentido de consistencia entre su propio autoconcepto y sus acciones en nombre del líder y la colectividad; (3) el nivel de autoestima y un mayor sentido de autovaloración; (4) la similitud entre su autoconcepto y su percepción del líder; (5) un sentido de eficacia colectiva y (6) un sentido de "significancia" en sus trabajos y sus vidas.

A través de comprometer el auto concepto y despertando los motivos inconscientes de los seguidores, el liderazgo transformacional, selectivamente despierta en el inconsciente de los seguidores, los logros, la afiliación, motivos de poder (y otros motivos). Estos motivos inconscientes son estables y tienen consecuencias de comportamiento fuerte y duradero. Tales motivos despertados producen resultados en el apoyo incremental del sí mismo, del auto monitoreo y de la auto evaluación. El motivo despertado se compromete con los componentes del auto trabajo, valoración de la motivación y el incremento de ésta en los seguidores.

Finalmente, esto permite incrementar el compromiso con la misión; ya que el motivo despertado resulta en un incremento del auto compromiso. Desde la experiencia de la auto valoración y la auto eficacia, son contingentes en la trayectoria – meta, esto sería muy disonante para los individuos que se resisten al compromiso con la visión y la misión del líder. Pero todavía no se han explorado muchas otras formas en las que los seguidores sean transformados por los líderes, para dejar de preocuparse por sus propios intereses, y comenzar a preocuparse por su grupo, la organización o la sociedad. Los auto intereses son sacrificados debido a que el líder inspira devoción a los valores e ideales contenidos en el grupo; el líder inspira el compromiso con la moral del grupo; el líder inspira identificación con el grupo; el líder inspira el cálculo de los grandes beneficios que se obtendrán por los éxitos del grupo; y el líder inspira sentido de totalidad del grupo para defender su bienestar y sobrevivencia.

Nuevos métodos se necesitan para medir el liderazgo transformacional y transaccional. Un nuevo método de laboratorio inicia, prometiendo el desenredar las relaciones de causa efecto. Sosik, Avolio y Kahai [53] investigaron a estudiantes vinculados a un servidor central que fueron objeto de mensajes estandarizados de liderazgo transformacional y transaccional (premio contingente); ambos mensajes fueron

orales y por vía computarizada conectada con los sistemas de apoyo en la toma de decisiones grupales. Los líderes transaccionales generaron una cantidad mayor de ideas sugestivas; sin embargo, los líderes transformacionales generaron mayor calidad en sus reportes.

Todavía necesitamos aprender mucho más acerca de cómo las percepciones difieren entre los líderes transaccionales y los transformacionales, tratando con lo que ellos piensan y deben hacer en diferentes circunstancias. Aunque los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional son universalmente encontrados, se necesita aprender mucho más, sobre cómo los conceptos son afectados por el contexto en el que ocurre el liderazgo. Finalmente, se necesitan muchas explicaciones sobre el funcionamiento del liderazgo transformacional, y cómo los seguidores son guiados desde la conformidad, a la identificación y a interiorizar los valores y las creencias.

REFERENCIAS

1. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
2. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours". *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
3. Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associate.
4. Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate Inc.
5. Handy, C. (1994). *Age of Parados*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
6. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Harper.
7. Williams, E.S. (1994). "Tying Up Loose Ends: The Role of Transformational Leadership in OCBs, Commitment, Trust and Fairness Perception". Documento sin publicar, Southern Management Association, New Orleans, LA.
8. Graen, G., & Scandura, R.A. (1986). "Toward a Psychology of Dyadic Organizing". En B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT: JAI press.
9. Tejada, M.J., & Scandura, T.A. (1994). "Leader-Member Exchange: Exchange or Charisma?", Documento sin publicar, Southern Management Association, New Orleans, LA.
10. Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 251-289.
11. Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership Making". *Journal of Management Systems*, Vol. 42, pp. 25-39.
12. Seltzer, J., & Bass B.M. (1990). "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration". *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 693-703.

13. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993a). "Transformational Leadership: A Response to Critiques". En M.M. Chemers & R. Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, New York: Academic Press, pp. 49-80.
14. Kuhnert, K.W., & Lewis, P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 648-657.
15. Avolio, B.J. (1994). "The 'Natural': Some Antecedents to Transformational Leadership", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17, pp. 1559-1581.
16. Avolio, B.J., Gibbons, T.C. (1988). "Developing Transformational Leaders: A Lifespan Approach". En J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 276-308.
17. Gibbons, T.C. (1986). "Revisiting: The Question of Born vs. Made: Toward a Theory of Development of Transformational Leaders". Disertación doctoral, Instituto Fielding, Santa Barbara, CA.
18. Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1994). "Evaluate the Impact of Transformational Leadership Training at Individual, Group, Organizational and Community Levels". Reporte final para la fundación W.K. Kellogg, Universidad Binghamton, Binghamton, Nueva York.
19. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990b). "Training and Development of Transformational Leadership: Looking to 1992 and Beyond". *European Journal of Industrial Training*, Vol. 14, pp. 21-27.
20. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1998). "You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink". *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, pp. 1-17.
21. Bass, B.M. (1997). "Does the Transactional/Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American psychologist*, Vol. 52, pp. 130-139.
22. Jung, D.I., Sosik, J.J., & Bass, B.M. (1995). "Bridging Leadership and Cultures: A Theoretical Consideration of Transformational Leadership and Collectivistic Cultures". *Journal of management inquiry*, Vol. 2, pp. 3-18.
23. Stites-Doe, S., Pillai, R., & Meindl, J.R. (1994). "Leadership Style as a Predictor of Leaders' Acculturating Activity". Documento sin publicar, Southern Management Association, New Orleans, LA.
24. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993b). "Transformational Leadership and Organizational Culture". *Public administration quarterly*, Vol. 17, pp. 112-122.
25. Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women". *International Review of Applied Psychology*, Vol. 45, pp. 5-34.
26. Gottlieb, T.W. (1990). "Transactional and Transformational Leadership Styles of Chief and Associate Chief Nurses in Department of Veterans' Affairs Medical Centers: A Descriptive Study". Disertación doctoral, Universidad de Columbia, Washington DC.
27. Del Castillo, s. (sin fecha). "The Culturally Competent Transformational Leader: A Model for Cross-Cultural Leadership". Manuscrito sin publicar.

28. Caro, R.A.(1982). *The Years of Lyndon Johnson. The Path to Power*. New York: Knopf.
29. Kets de Vries, M.F.R. (1994). "The Leadership Mystique". *Academy of Management Executive*, Vol. 8, pp. 73-92.
30. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (T. Parson, Trad.). New York: Free Press, (trabajo original publicado en 1924).
31. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
32. Shamir, B. (1995). "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and Exploratory Study". *Leadership quarterly*, Vol. 6, pp. 19-47.
33. House, R.J. (1995). "Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry". En A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass.
34. Conger, J.A., & Kanungo, R.A. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organization Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
35. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990a). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
36. Bass, B.M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
37. Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 891-902.
38. Avolio, B.J., Bass B.M., & Jung. D.I. (in press). "Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
39. Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1990). "Adding To Contingent-Reward Behaviour: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership". *Group and Organizational Studies*, Vol. 15, pp. 381-394.
40. House, R.J., Spangler, W., & Woycke, J. (1991). "Personality and Charisma in The US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 364-396.
41. Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). "Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings". En K.E. Clark & M.R. Clark (Eds.) *Measures of Leadership*, West Orange, NY: Leadership Library of America, pp.151-169.
42. Lowe, K., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles: A Meta-Analytic View". *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 385-425.
43. Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 (1), pp. 695-702.

44. Hoover, N.R. (1987). "Transformational and Transactional Leadership: A Test of the Model". Disertación doctoral, Universidad de Louisville, KY.
45. Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1991). "Person and Situation Views of Leadership: A Multiple Levels of Analysis Approach". *Leadership Quarterly*, Vol. 2, pp. 121-139.
46. Nicholls, J. (1990) "Rescuing Leadership from Humpty Dumpty". *Journal of General Management*, Vol. 16, pp. 76-90.
47. Yokochi, N. (1989). *Leadership Styles of Japanese Business Executives and Managers: Transformational and Transactional*. Disertación doctoral, United States International University, San Diego, CA.
48. Bass, B.M., Avolio, B.J., & Goodheim, L. (1987). "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at The World-Class Level". *Journal of Management*, Vol. 13, pp. 7-19.
49. Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory". *Organizational Science*, Vol. 4, pp. 577-594.
50. Howell, J.M., & Frost, P.J. (1988). "A Laboratory Study of Charismatic Leadership". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 43, pp. 243-269.
51. House, R.J. (1977). "A 1976 Theory of Charismatic Leadership". En J.G. Hunt & L.L Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
52. House, R.J., & Shamir, B. (1993). "Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories". En M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, New York: Academic Press.
53. Sosik, J., Avolio, B.J., & Kahai, S.S. (1996). "The Impact of Leadership Style, Anonymity, and Group Style on Group Potency and Effectiveness in Group Decision Support System Environment", Documento sin publicar, Academy of Management, Cincinnati, OH.