

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA MIRADA AL VÍNCULO CON LOS SEGUIDORES Y EL FUTURO DENTRO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

34° Congreso Nacional de ADENAG

Mar Del Plata, 23 y 24 de mayo de 2018

“Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible”

Autores:

Daniel José VINSENNAU - vinsennau@econ.unicen.edu.ar

Carlos David SIMONETTA - simonetta@econ.unicen.edu.ar

Lautaro Daniel VINSENNAU - lvinse@fch.unicen.edu.ar

Resumen

Los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional fueron introducidos por Burns en 1975 como fundamentales para comprender cómo se vinculan líder y seguidores. Así, mientras el liderazgo transformacional busca alcanzar metas de largo plazo y se enfoca en las necesidades de los seguidores, el transaccional se enfoca sólo en intercambios de beneficio mutuo.

Bass, que en 1985 expandió las fronteras del liderazgo transformacional, consideraba que ese líder puede inspirar y activar en sus subordinados un “desempeño más allá de las expectativas” y alcanzar objetivos que exceden los propuestos. Para estudiar este fenómeno Bass & Avolio desarrollaron durante los '90 un instrumento para medir el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño y la performance de los seguidores, el cuestionario multifactor de liderazgo. Este instrumento marcó el camino hacia el desarrollo de una multiplicidad de líneas de investigación del fenómeno del liderazgo transformacional.

Así, y teniendo en cuenta esta premisa, es que este trabajo de revisión de la literatura del liderazgo transformacional pretende analizar el ciclo de vida, desarrollo y evolución de un concepto dentro de la administración y el comportamiento organizacional. Para ello se utilizaron papers publicados en los journals más prestigiosos del campo durante los últimos 30 años.

Palabras clave

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - PERFORMANCE - PROCESOS COGNITIVOS - MLQ

Introducción

Si bien los primeros trabajos sobre el liderazgo pertenecen al período posterior a la Segunda Guerra Mundial, es a partir del libro “Liderazgo” de Burns⁽¹⁾ que se comienza a hablar de dos tipos de liderazgo político: el transformacional y el transaccional.

Así, Burns diferenciaba ambos tipos de liderazgo en términos de lo que tanto líderes como seguidores ofrecen mutuamente. Mientras que los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en las necesidades intrínsecas de orden moral y motivacional más elevado; el liderazgo transaccional, en contraste, se enfoca sólo en lograr un apropiado intercambio de recursos.

Ese desarrollo del concepto de Burns, fue retomado por Bass⁽²⁾, que en 1985 aplicó sus ideas a la gestión organizacional e incorporó una concepción nueva y contrapuesta a la idea de que esos liderazgos propuestos por Burns eran opuestos, considerando que los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales.

La teoría de Bass comenzó a tener trascendencia durante la segunda mitad de la década del '80, cuando atravesó su fase teorizadora y donde desarrolló la idea de que existen cuatro dimensiones de liderazgo transformacional: carisma (que es el despliegue de convicciones, toma de posiciones, y la atracción de los seguidores en un nivel emocional); motivación inspiracional (que es el grado en el que el líder articula una visión que atrae e inspira a los seguidores); estímulo intelectual (que implica fomentar la creatividad) y consideraciones individualizadas (que es el nivel en el que el líder atiende las necesidades de los seguidores y actúa como mentor de los mismos).

Con estos dos autores como base es que a partir de los '90 los estudios sobre liderazgo transformacional comenzaron a hacerse populares y entraron a la fase de investigación empírica que incluyó trabajos realizados en laboratorios, en el campo, o de manera experimental, y teniendo en cuenta una gran variedad de estilos como militar, educativo, y de negocios; así como también en diversos niveles en la escala jerárquica de las organizaciones.

Motivaciones

Las principales motivaciones de este trabajo radican en lo interesante que resultan los aportes de las líneas de investigación del liderazgo transformacional para la comprensión sobre la evolución y progresión de un concepto, el surgimiento de nuevos interrogantes, el tránsito sobre las diferentes etapas que atraviesan las investigaciones como las de liderazgo transformacional hasta ser publicado en los journals más prestigiosos, los debates sobre futuras investigaciones y el desarrollo de conceptos derivados.

⁽¹⁾ Burns, James (1978). Leadership. Harper & Row. USA.

⁽²⁾ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Objetivos

Se propone como objetivo principal de este trabajo de revisión, analizar el desarrollo y evolución del concepto de liderazgo transformacional; así como también identificar y describir los conceptos clave, dimensiones y categorizaciones de los hallazgos realizados; y caracterizar las implicancias para el futuro de la investigación y la práctica organizacional.

Consideraciones metodológicas y alcance de la revisión

Para localizar y encontrar los artículos que se seleccionaron para este trabajo de revisión, se utilizaron páginas web de organizaciones editoriales de publicaciones científicas (Springer, Wiley y Scopus), así como también sistemas de archivo en línea de divulgación académica (Jstor, SAGE Journals).

En las páginas mencionadas se buscaron títulos, términos y palabras relacionadas con las etiquetas de “transformational leadership” y “transformational leader”, que culminó con una primera selección de 42 artículos de múltiples journals relacionados con el comportamiento organizacional.

Posteriormente, y luego de una lectura general de los artículos que permitiera identificar características esenciales como relevancia del tema, tipo de investigación (empírica), metodología y evolución temporal, es que se realizó una segunda selección de 25 artículos.

Como actividad final, se separaron los artículos y trabajos publicados en la lista del top 45 de journals del Financial Times, considerados clase A+ y con tradición en la divulgación de trabajos de comportamiento organizacional, así como también algunos de clase A, para lograr el número final de 10 papers. Así, el journal con mayores resultados relevantes fue el Academy of Management, que además suma la mayor cantidad de artículos en la selección realizada. En este contexto se encuadraría el criterio de exhaustividad.

La dimensión temporal definida para la selección de los papers comienza en los '90 y culmina en el 2016. Esto se debe principalmente a que recién en los '90 el campo del liderazgo transformacional comenzó a tener cierta relevancia dentro del comportamiento organizacional y una incipiente presencia en los journals más prestigiosos del área. Ese espacio temporal es esencial para entender la evolución, desarrollo e implicancias del concepto hasta la actualidad.

El alcance definido para esta revisión es el descriptivo, puesto que se detallan las características y las funciones del fenómeno estudiado como la evolución y progresión del concepto de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional evolución y alcances del concepto

Impacto en los resultados de desempeño y efectividad de los seguidores

Como se mencionó al principio de esta revisión, los primeros lineamientos sobre el liderazgo transformacional fueron desarrollados por Burns en 1975 y por Bass en 1985. Ambos proponían que los líderes pueden lograr cambios importantes en los estados motivacionales y en los comportamientos individuales y grupales. Así, la teoría buscaba entender de qué manera un líder puede influenciar a los seguidores a realizar sacrificios personales, cumplir objetivos difíciles y lograr más de lo que inicialmente se espera de ellos.

Bass (desde mediados de los '80) fue quien recogió el guante de los postulados de Burns, y con una serie de publicaciones (junto con sus colegas de investigación) tanto en formato de libro como de revista científica, analizaron que esas influencias se pueden generar por el vínculo entre la acción y comunicación del líder y el nivel de internalización de los seguidores⁽³⁾.

Cabe agregar, que, si bien buena parte de los postulados de Bass comenzaron analizando el liderazgo carismático, sus trabajos se extendieron hacia la formación de una teoría del liderazgo transformacional donde el líder puede inspirar y activar en sus subordinados un “desempeño más allá de las expectativas” y alcanzar objetivos que exceden los propuestos.

Este tipo de líderes consiguen estos impactos a partir de tres modos interrelacionados: 1) un alto nivel de conciencia de los subordinados sobre la importancia de los resultados designados; 2) logrando que los individuos trasciendan sus propios intereses por el bien del equipo y, 3) alterando las necesidades de nivel de la jerarquía de Maslow o expandiendo el conjunto de necesidades de los seguidores⁽⁴⁾.

Dos de los comportamientos más significativos y con mayor impacto en el desempeño de los seguidores son los denominados de iniciación y consideración, ambos orientados al cumplimiento de las tareas y el mantenimiento de buenas relaciones con aquellos que trabajan con el líder. La escala de iniciación, trabaja a partir de la clarificación de los requerimientos de las tareas, proveyendo información y estructurando la tarea. La escala de consideración, por su parte, trabaja con la sociabilidad, la participación, amabilidad, igualdad y preocupación por el bienestar de los miembros del grupo.

Con esa premisa de comportamiento, los líderes transformacionales evalúan el potencial de los seguidores en términos de su habilidad para completar compromisos mientras visualizan la expansión de sus futuras responsabilidades⁽⁵⁾.

⁽³⁾ Bass, B. M., *Op. Cit.*

⁽⁴⁾ Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, v. 18, no. 3, 489-501

⁽⁵⁾ Avolio, B. J. & Shamir, B.; Dvir, T.; Eden, D. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, v. 45, no. 4, 735-744.

En ese marco de proliferación del concepto de liderazgo transformacional, Bass enunció, en 1985, el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo”, un instrumento con soporte psicosométrico que serviría de base para medir y validar las diferentes facetas del liderazgo transformacional. Dicho instrumento fue utilizado posteriormente por diversos autores interesados en investigar las diversas posibilidades de impacto en el desempeño de los seguidores⁽⁶⁾.

Es a partir de estas ideas y conceptos recopilados en estos primeros párrafos del enfoque central del término “liderazgo transformacional”, que hacia finales de los ‘80 y principios de los ‘90, comienza a consolidarse el interés generado por la temática no sólo en términos de su desarrollo, sino también de su protagonismo y presencia en revistas científicas con relevancia.

En su trabajo de 1990 Seltzer & Bass⁽⁷⁾ intentaron comprobar si otras variables como el carisma (incorporadas por Bass en 1985 como componentes del liderazgo transformacional) eran más adecuadas para impactar positivamente en la efectividad de los subordinados. Consideraban así, que la incorporación de dichos componentes como las consideraciones individuales y los estímulos intelectuales, podían explicar una mejor proporción de la varianza de la efectividad, esfuerzo, y satisfacción de los subordinados más allá de la explicada por la iniciación y consideración.

Para avanzar sobre esta problemática Seltzer & Bass⁽⁸⁾, concluyeron que la incorporación de escalas transformacionales (como el carisma) suma a la varianza de las medidas de los resultados explicados por la iniciación y la consideración, y por lo tanto tienen un impacto positivo en la efectividad.

Adicionalmente, Robert Keller⁽⁹⁾ continuó con las investigaciones de Seltzer & Bass sobre los efectos positivos y el impacto en el desempeño de la incorporación del carisma como variable y componente principal del liderazgo transformacional, entendiendo que el mismo inspira a los subordinados a actuar más allá de las expectativas normales a partir del compromiso hacia una visión y percepción de la competencia provista por el líder. Partiendo de la premisa de que el líder carismático se involucra en comportamientos innovadores que son contrarios a las normas vigentes, y que el estímulo intelectual permite a los líderes actuar como profesores que incentivan y preguntan, es que Keller condujo un estudio longitudinal para intentar comprobar que ambos componentes pueden ayudar a predecir un alto desempeño en los proyectos grupales (especialmente los de I+D). Para este trabajo, se inspiró en el cuestionario MLQ desarrollado por Bass, y lo utilizó con empleados profesionales de tres organizaciones industriales de I+D. Keller arribó a la conclusión de que los líderes efectivos logran inspirar a los miembros del equipo de trabajo, estimulan nuevas maneras de pensar y resolver problemas y los impulsan a hacer más de lo que se espera de ellos.

Aún más, en un contexto de proyecto grupal, Keller encontró que el liderazgo transformacional podría ayudar a los miembros del grupo a trascender del

⁽⁶⁾ Keller, R. T. (1992), *Op. Cit.*

⁽⁷⁾ Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, v. 16, no. 4, 693-703.

⁽⁸⁾ *Ibidem.*

⁽⁹⁾ Keller, R. T. (1992), *Op. Cit.*

interés personal para cooperar y lograr el trabajo del proyecto, y a inspirar y estimular intelectualmente en las labores de los proyectos de investigación. Al culminar su trabajo, Keller determinó que si bien el liderazgo transformacional es una variable interesante para analizar el desempeño de grupos de empleados profesionales, no quedó en claro cuál es la dirección de causalidad entre este y el desempeño grupal⁽¹⁰⁾.

Para 2002, si bien se abrían nuevas líneas de investigación centradas en los impactos cognitivos y psicológicos, Avolio⁽¹¹⁾ y sus colaboradores presentaban un trabajo experimental enfocado en explorar el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo de los seguidores, y en examinar la duración del impacto causal en el desempeño de los mismos. Si bien centraron la mayor parte de su estudio en comprobar si existía una relación positiva entre la capacitación y entrenamiento en liderazgo transformacional y el desempeño de los seguidores, lo cierto es que introdujeron además el estudio de algunos conceptos relacionados a cuestiones más bien psicológicas y cognitivas como el empoderamiento (que se analizará en mayor profundidad durante el próximo apartado). Los resultados obtenidos fueron sorprendentes, puesto que descubrieron que en parte el liderazgo transformacional se puede aprender y que el entrenamiento tuvo un impacto positivo mayor en el desempeño del grupo experimental que en el del grupo de control.

Avanzando sobre otras cuestiones relacionadas con el impacto en la efectividad del liderazgo transformacional, Hoffman, Bynum, Piccolo y Sutton⁽¹²⁾ presentaron en 2011 un trabajo que buscaba analizar cómo impacta la congruencia y los valores de los líderes transformacionales. A partir de ello, los autores examinaron en qué medida las percepciones de los seguidores en términos de congruencia de valores influyen en la efectividad de grupo. Concluyeron finalmente que cuando los líderes se comunican de manera efectiva y congruente con los valores y metas de la organización logran que sus unidades de trabajo sean más productivas. Por el contrario, cuando mezclan los valores propios con los de la organización generan mensajes confusos entre los seguidores respecto a sus roles.

Retomando las ideas propuestas por Hoffman y sus colaboradores, Hannah, Schaubroeck y Peng⁽¹³⁾ presentaron en 2016 una investigación sobre la internalización de valores de los seguidores y cómo ello repercute en la eficacia. Así, los autores desarrollaron un modelo en el que el liderazgo transformacional refuerza la internalización del núcleo de valores organizacionales de los seguidores, lo que a su vez influye en su desempeño y voluntad de informar las transgresiones de sus pares. La investigación que llevaron adelante les permitieron respaldar los puntos de vista ampliamente sostenidos, pero empíricamente no establecidos, de que el liderazgo

⁽¹⁰⁾ Keller, R. T. (1992), *Op. Cit.*

⁽¹¹⁾ Avolio, B. J. & Shamir, B.; Dvir, T.; Eden, D. (2002), *Op. Cit.*

⁽¹²⁾ Hoffman, B. J.; Bynum, B. H.; Piccolo, R. F. & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, v. 55, no. 4, 779-796.

⁽¹³⁾ Hannah, S. T.; Schaubroeck, J. M. & Peng, A. C. (2016). Transforming Followers' Value Internalization and Role Self-Efficacy: Dual Processes Promoting Performance and Peer Norm-Enforcement. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, no. 2, 252-266.

transformacional promueve el cambio en la internalización del valor y que esto explica parcialmente su influencia en el seguidor. Así, sugirieron que no solo los miembros pueden internalizar positivamente con el tiempo aquellos valores centrales específicos de la organización, sino que es el mismo liderazgo transformacional quien podría promover dichos cambios positivos en los valores.

Líneas alternativas de investigación centradas en el desarrollo e impacto cognitivo y psicológico

Desde principio de los '00, algunos investigadores continuaron el análisis del impacto del liderazgo transformacional, pero tomando un punto de vista más relacionado al desarrollo de aptitudes, emociones y características psicológicas de los seguidores.

De acuerdo a Shin & Zhou⁽¹⁴⁾, por ejemplo, se llevaban adelante pocos estudios en esa etapa de evolución del concepto para comprender cómo el liderazgo transformacional se encuentra relacionado con la creatividad individual de los empleados. Utilizando como base el cuestionario MLQ, pudieron determinar que existe una relación positiva con la creatividad de los seguidores determinada en parte por una perspectiva motivacional. Como complemento a estos hallazgos, los autores demostraron que el impacto del liderazgo transformacional en la creatividad se encontraba moderado por los valores conservadores de los seguidores coreanos, por lo que el efecto era más positivo cuando los mismos tenían niveles mayores de conservadurismo.

En otro orden, pero dentro de los impactos psicológicos y emocionales, Rubin, Munz y Bommer⁽¹⁵⁾ se animaron a examinar cómo impacta la capacidad de detectar emociones de los líderes en el liderazgo transformacional. Con su estudio, probaron positivamente su hipótesis de que los líderes que son capaces de identificar emociones de expresiones faciales tenían mayores posibilidades de compartir los comportamientos de un líder transformacional. Para ellos entonces, el reconocimiento de emociones, la afectividad y la amabilidad (claves en el compromiso mutuo de líderes y seguidores), combinadas con la extraversión podrían fomentar un comportamiento adecuado en líderes, lo que implica que estos líderes pueden tener la capacidad especial de adaptarse a los seguidores y promulgar una visión adecuada y atractiva del futuro.

Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, y Stam⁽¹⁶⁾ consideraban en 2010 que era escasa la evidencia empírica sobre la capacidad del liderazgo transformacional para generar comportamientos innovadores en los

⁽¹⁴⁾ Shung Jae Shin & Jing Zhou (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, v. 46, no. 6, 703-714.

⁽¹⁵⁾ Rubin, R. S.; Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, v. 48, no. 5, 845-858.

⁽¹⁶⁾ Nederveen Pieterse, A.; Van Knippenberg, D.; Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, no. 31, 609-623.

seguidores. Así, y con el cuestionario MLQ como base para la obtención de datos, mostraron que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el comportamiento innovador solo cuando el empoderamiento psicológico es alto, mientras que el liderazgo transaccional tiene una relación negativa con el comportamiento innovador solamente bajo estas condiciones.

Por su parte, Fu, Tsui, Liu y Li⁽¹⁷⁾ teorizaron y testearon también en 2010, sobre cómo los comportamientos de liderazgo transformacional de los CEO (que motivan a los seguidores a hacer más de lo esperado y actuar por el bien colectivo) tienen influencia en el compromiso de los seguidores. Así, a partir de los resultados obtenidos en sus estudios, descubrieron que los gerentes apoyaron tanto los efectos de atenuación como los de acentuación y validaron la idea de que los gerentes medios pueden detectar los valores de sus CEOs.

Dust, Resick y Mawritz⁽¹⁸⁾ en el 2014 presentaron un estudio centrado en el empoderamiento psicológico del liderazgo transformacional. Argumentaban que el liderazgo transformacional podía tener efectos empoderadores en los seguidores, y que dichos efectos podrían variar en contextos organizacionales del tipo orgánico mecanicista. Ese empoderamiento, explicaban los autores, se encontraba vinculado a factores motivacionales integrales de los empleados asociados con sus comportamientos laborales. Aún más, la relación entre el liderazgo transformacional, el empoderamiento psicológico y los comportamientos laborales son más fuertes en las organizaciones de estructuras orgánicas (que ayudan a mejorar) que en las mecanicistas (que limitan).

Conclusiones e implicancias para el futuro de la investigación del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un concepto que ha tenido un desarrollo leve a moderado dentro de la literatura del comportamiento organizacional, con una actualidad positiva cada vez mayor en términos de producción como de presencia en publicaciones de prestigio.

El análisis realizado sobre el tema seleccionado permite comprender de qué manera evoluciona un concepto: desde la introducción en la escena literaria, pasando por el desarrollo de un instrumento para medirlo y estudiarlo (como el MLQ), la maduración de la principal línea de investigación (con estudios destinados a acompañar y sostener la teoría de que el liderazgo transformacional genera un impacto en el desempeño y eficacia de los seguidores), y la expansión hacia nuevos horizontes como la introducción de aspectos psicológicos y cognitivos.

⁽¹⁷⁾ Ping Ping Fu; Tsui, A. S.; Jun Liu & Lan Li (2010). Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values. *Administrative Science Quarterly*, no. 55, 222-254.

⁽¹⁸⁾ Dust, S. B.; Resick, C. J. & Bardes Mawritz, M. (2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Mechanistic-Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, no. 35, 413-433.

Este ciclo de vida (por ahora permanente, sin retrocesos ni interrupciones) de conceptos como el de liderazgo transformacional son ideales para introducir nuevos aspectos o puntos de vista que lo enriquezcan y que pongan en valor la importancia del comportamiento organizacional dentro de la administración.

Así, en ese sentido y quizás generando uno de los puntos más sobresalientes de la literatura, Bass en 1985 y en equipo con Avolio en los años posteriores y luego de numerosas investigaciones lograron desarrollar el cuestionario MLQ, cuya trascendencia es tan importante que ha sido adoptado (casi de hecho) por todos aquellos investigadores que realizan investigaciones dentro de la literatura en búsqueda de nuevas implicancias y líneas de investigación. Aún más, ambos autores (claros referentes de la literatura) en sucesivas investigaciones fueron actualizando y por ende reformulando el cuestionario para adaptarlo a nuevos hallazgos y líneas de investigación. Así, si bien a veces es tomado al pie de la letra, otras, es utilizado como inspiración o base para desarrollar medidas y datos del liderazgo transformacional dentro de una investigación.

La relativa aceleración en la producción de investigaciones ha sido en parte motivada no sólo por el desarrollo del cuestionario MLQ, sino también por el demostrado impacto positivo del liderazgo transformacional en los estados de ánimo de los seguidores y en el desempeño de los individuos y los grupos, para alcanzar objetivos que a priori, quizás, parecían inalcanzables.

Así, dadas las tendencias observadas en la producción de los últimos años, una buena parte de las investigaciones desarrolladas comienzan a darle una mayor importancia a conceptos como el empoderamiento, la creatividad, las conductas y otros aspectos psicológicos y cognitivos, ya que el impacto positivo del liderazgo transformacional en la eficacia y desempeño de los seguidores ha sido largamente probado por los principales referentes del concepto.

Entonces, en este sentido, el futuro de la investigación del liderazgo transformacional podría empezar a dirigirse a estudiar aspectos relacionados con analizar qué rol cumple el líder al empoderar, busca generar en sus seguidores independencia, emancipación, desarrollo de sucesores, entre otros. Incluso también podría resultar interesante considerar qué papel juega el contexto al moldear el ambiente de trabajo de un determinado grupo o equipo, y qué tipo de desafíos propone el entorno en el liderazgo transformacional.

Por otra parte, y dado que como se explicó anteriormente, el enfoque sobre el liderazgo transformacional comienza a centrarse en cuestiones psicológicas y cognitivas, es que se hace necesario (para avanzar en la literatura) llevar adelante metodologías de tipo experimental donde se puedan cuantificar variables sobre los comportamientos de un líder transformacional en distintos grupos de trabajo, para intentar responder a diversos interrogantes: de qué manera gestiona el líder transformacional el estrés individual y el clima laboral en general; cómo se ocupa de generar adaptabilidad en los nuevos integrantes de un grupo; qué aportes realiza a la percepción de identificación organizacional y responsabilidad social de los empleados; entre otras posibilidades.

Respecto a los procesos cognitivos, podría estudiarse qué aspectos del desarrollo de los comportamientos del liderazgo transformacional potencian los procesos de aprendizaje como la atención, la memoria, el lenguaje. Así por ejemplo se podría analizar cómo impacta el liderazgo transformacional al generar nuevos niveles de atención o concentración en la realización de una tarea, de qué manera incentiva aspectos relacionados con la memoria en las actividades de trabajo grupales, o cómo ayuda a desarrollar un lenguaje o comunicación específica sobre el entorno de trabajo o la organización.

La actitud frente a las tareas pareciera ser también un rumbo interesante a analizar sobre la capacidad de transformar de un líder. Entonces, por ejemplo, se podría estudiar qué procesos lleva adelante el liderazgo transformacional para brindar nuevos puntos de vista o visión sobre una tarea y unificarlos dentro de todo el equipo de trabajo.

Como se pudo percibir durante este trabajo de revisión, la tarea del líder transformacional es fundamental a la hora de generar cohesión y coherencia dentro del entorno de un grupo de trabajo o entre seguidores. La capacidad para generar y desarrollar nuevas aptitudes y habilidades de un líder transformacional se han demostrado a lo largo de la evolución de la literatura. Quizás a futuro, y de acuerdo a las posibilidades de estudio que se enumeraron en los párrafos anteriores, se podría analizar qué habilidades y aptitudes en los seguidores puede potenciar más un líder transformacional y cómo influye el tipo de organización o contexto en el desarrollo de las mismas.

El potencial de desarrollo de la literatura del liderazgo transformacional pareciera tener un futuro promisorio sobre todo si se tiene en cuenta que significa un cambio de paradigma respecto del liderazgo transaccional (más jerárquico y basado en las relaciones de poder). Así, el líder transformador propone una nueva forma de dirigir (más adaptada a los tiempos actuales), donde las nuevas generaciones terminan de desarrollar su potencial y su carrera profesional dentro de las organizaciones con otra visión sobre su futuro y la expectativa de encontrarse con nuevos desafíos. Para que ello ocurra, la principal tarea del liderazgo transformacional es realizar un cambio profundo dentro de las empresas y los empleados que la integran, a través del convencimiento y una forma de dirección centrada en la retroalimentación donde el seguidor se sienta valorado y tenido en cuenta, es decir, que su opinión importa y que puede aportar algo a la tarea que hay que realizar.

Por último, sería interesante destacar que el líder transformacional tiene un perfil que forma parte de la impulsión del cambio organizacional, de las nuevas estructuras y sobre todo de las transiciones en aquellos ámbitos donde persisten el caos y el desorden. Allí es donde se ve su máximo potencial, al inspirar y estimular a los empleados, al preocuparse por ellos y sus necesidades personales. Por eso, son ideales para conducir equipos y guiar en entornos dinámicos cargados de incertidumbre. El futuro de las organizaciones exige líderes que vayan más allá de un mero intercambio como recompensa por el esfuerzo, por ello, un líder transformacional debe estar dispuesto a generar desafíos a sus empleados para alcanzar niveles superiores a las expectativas.