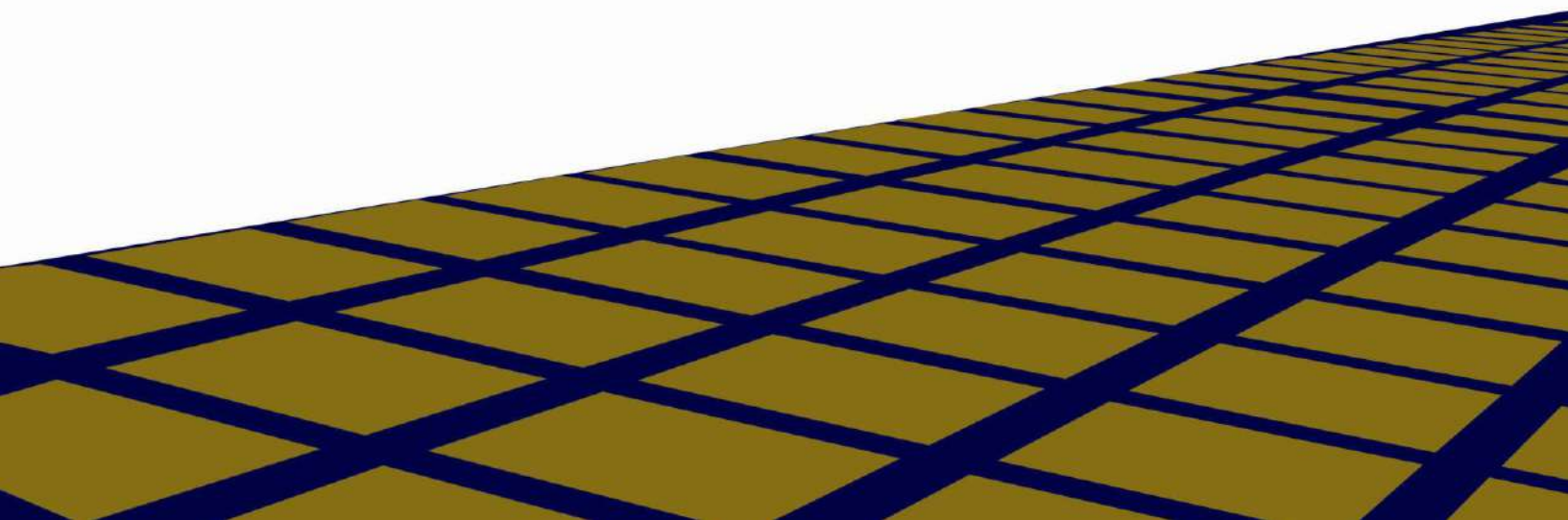


**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# LA INTEGRIDAD EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL, UNA APROXIMACIÓN ÉTICA AL TEMA

Área de Investigación: Ética y organizaciones

## AUTOR

**Dra. Florina Guadalupe Arredondo Trapero**

Departamento de Filosofía y Ética, División de Humanidades y Ciencias Sociales

Escuela de Gobierno Ciencias Sociales y Humanidades, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

Av. Eugenio Garza Sada #2501 Sur, Col. Tecnológico, Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64849

Tel y Fax 81 83581400 x 4430

Email: farredon@itesm.mx

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN:

### LA INTEGRIDAD EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL, UNA APROXIMACIÓN ÉTICA AL TEMA

En el artículo se pretende argumentar porqué tanto el líder transformacional como el transaccional tienen su propia dimensión de integridad, y porqué ambos estilos presentan importantes riesgos de situarse en un estilo de liderazgo carente de integridad. En el análisis se discuten sobre cada uno de estos estilos y se retoman modelos que han sido propuestos para poder sustentar el análisis ético de los mismos. En la conclusión se propone que ambos estilos se complementarios en una relación de liderazgo. Si el líder posee un estilo transformacional hará necesariamente énfasis en la importancia del rol del líder al desarrollar a su personal como seres autónomos y con libertad responsable. Si el líder también manifiesta características de un liderazgo transaccional buscará establecer acuerdos básicos que resultan ser necesarios, ya que es lo mínimo que ambos deben exigir uno al otro al iniciar la relación de liderazgo. Se concluye que ambos estilos se requiere de la presencia de personas racionales, autónomas y capaces de elegir de forma libre y responsable; es precisamente con este tipo de colaboradores y líderes que presentan ambos rasgos que los riesgos de ambos estilos se reducen.

**Palabras clave:** Integridad, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

## PONENCIA

### Introducción

Acerca del Modelo de Bernard Bass se ha establecido en la literatura sobre el tema que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están en el perfil de la mayoría de los líderes. La manera en que se pueden clasificar los estilos de liderazgo se basa en identificar el estilo que con mayor frecuencia ejerce el líder: liderazgo transaccional o transformacional.

Aquellos líderes que se identifican como transformacionales hacen más de la parte transformacional que de la transaccional. Por otra parte, los líderes que se identifican como transaccionales, hacen más de la parte transaccional que de la transformacional. No son estilos mutuamente excluyentes, ambos pueden presentarse en mayor o menor grado en el líder.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Tanto el líder transformacional como el transaccional tienen su propia dimensión de integridad. Lo que distingue a uno de otro son los fundamentos éticos que se ponen de manifiesto en las decisiones y acciones que emprenden.

Dentro de la teoría de desarrollo moral propuesta por Kohlberg, podemos encontrar que el liderazgo transaccional es moralmente menos desarrollado que el liderazgo transformacional ya que un liderazgo transaccional se centra en las etapas preconventionales y convencionales; es decir, su orientación en las relaciones con los colaboradores está basada en el temor al castigo, el intercambio, así como la concordancia interpersonal.

Si bien se reconoce que el liderazgo transaccional no carece de integridad, sí es un estilo que tiene serios riesgos de hacerlo. Su falta de integridad se ve reflejada en la pérdida de autonomía y libertad del colaborador.

Un liderazgo transaccional tiene un nivel de integridad menor ya que no potencia su propia esencia de líder, el poder que ha recibido de su colaborador lo ha utilizado únicamente a nivel contractual. Se considera líder, pero en realidad no lo es del todo. En la medida que se interese en cómo relacionarse con los demás y apoyarlos para ser mejores colaboradores y personas, será un liderazgo más transformacional y por lo tanto más íntegro.

Siguiendo la misma teoría de desarrollo moral se tiene que un liderazgo transformacional opera a niveles posconvencionales, le interesan los demás, no sólo como elementos de trabajo, sino como personas. Asume la responsabilidad que le han otorgado sus colaboradores y despliega su liderazgo con la intención de servir a los otros, creando condiciones que los hagan ser mejores colaboradores y personas. Por eso afirmamos que un líder transformacional es íntegro ya que no utiliza a la persona, sin embargo, también se tiene el riesgo de que se convierta en un líder carente de integridad.

A continuación se explican las consideraciones acerca de la integridad de cada estilo de liderazgo con base en el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985).

## La integridad en el estilo transaccional

Al analizar la integridad en el estilo de liderazgo transaccional se parte de un cuestionamiento base ¿es el líder transaccional un líder íntegro?

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En el liderazgo transaccional no hay una influencia diferencial, sólo una influencia formal que deriva del puesto. No hay confianza entre personas, se confía solamente en el acuerdo. No hay una relación interpersonal, sólo hay una relación contractual. No hay un poder liberador, hay un poder tradicional, ya sea coercitivo o de recompensa.

En este tenor, tanto líder como colaborador pueden convertirse en medios. El líder puede resultar ser un medio para el colaborador cuando no le importa nada más que obtener la recompensa o evitar el castigo. El colaborador también puede resultar ser un medio para el líder cuando lo que le interesa obtener de él es el máximo rendimiento y la menor falla posible. En resumen, al mediatizarse uno al otro se encuentra que no hay un liderazgo íntegro ya que solamente se consideran medios entre sí y no fines en sí mismos (Kant, I., 2008).

Como ejemplo mostramos en el cuadro N° 1 una comparación entre líder transaccional y transformacional a partir de la estrategia aplicada, los objetivos del líder, los mecanismos utilizados y el uso del poder. Tomando en consideración estos elementos se juzgan las implicaciones morales de un líder transaccional y de un líder transformacional con base en su proceso de influencia (Kanungo y Mendonca, 1996).

Proceso de influencia del liderazgo	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
<i>Estrategias</i>	Control	Empoderamiento
<i>Objetivos del líder en términos de los resultados de la conducta</i>	Énfasis en acatar órdenes	Influir en un cambio de valores en los colaboradores
<i>Mecanismo psicológico en el que se apoya</i>	Intercambio social de recurso-valor	Incrementa la autoeficacia y la autodeterminación
<i>Base de poder</i>	Coercitivo, legal, retribución	Experto y de referencia
<i>Proceso en el cambio de actitudes y los efectos</i>	Acatamiento, un excesivo control lleva a demoler la autoconcepción de la persona y funcionar como un robot programado	Identificación e interiorización a través de orientar a los colaboradores hacia su desarrollo y autonomía
<i>Implicaciones morales</i>	No íntegro	Íntegro

Cuadro N° 1. Proceso de influencia en el liderazgo transaccional y transformacional

Es importante resaltar del cuadro N° 1 que los autores clasifican al liderazgo transaccional como un estilo de liderazgo no íntegro, y a un estilo transformacional como un liderazgo íntegro. ¿Esto es necesariamente así? ¿Sería el liderazgo transaccional un estilo carente de integridad en un contexto en donde el individuo desde su libertad y autonomía decide aceptar esta relación de intercambio recíproco y decide aceptar estas reglas como parte de un contrato social? Por otra parte, ¿es necesariamente el control un demolidor del concepto de dignidad humana? o ¿hay algo más que hacer para poder considerar al liderazgo transaccional como un liderazgo íntegro?

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## El liderazgo transaccional como un estilo de liderazgo íntegro

Aunque teóricamente se ha establecido por autores Kanungo y Mendonca (1996) que un líder transaccional se considera como no íntegro es necesario cuestionar si necesariamente esto es así, o se está frente a un estilo de liderazgo quizá menos íntegro pero que sí contiene cierta integridad en cuanto al cumplimiento de acuerdos. Realizando un análisis más a detalle, se encuentra que una filosofía individualista se relaciona con el liderazgo transaccional. Se trata de una filosofía individualista en la que los líderes y los colaboradores racionalmente buscan su propio interés, el liderazgo transaccional opera bajo esta perspectiva. Es una filosofía basada en el libre contrato entre el líder y el colaborador. La legitimidad moral del liderazgo transaccional se basa en otorgar las mismas libertades y oportunidades, tanto para los otros como para uno mismo, hablar con la verdad, cumplir las promesas, compartir las responsabilidades y emplear incentivos y sanciones válidos. Desde su planteamiento, el liderazgo transaccional es válido en la medida en que sea un contrato moral legítimo y pactado entre todos los actores (Bass y Steidlmeier, 1999). Bajo esta perspectiva líder transaccional tiende a ser ideocéntrico, el yo es una identidad claramente independiente, separada del resto de los individuos, su concepción del yo es atomística. Su preocupación principal es proteger sus intereses personales así que la relación con los otros miembros de la organización es contractual, las metas son fijadas a través de un contrato social y la reciprocidad es su estrategia de influencia.

Sin embargo, aunque es posible conceder cierto nivel de integridad, también es posible identificar riesgos, ya que un líder transaccional puede llegar a asumir que el fin justifica los medios y derivado de esto puede llegar a ver a la persona como un medio para alcanzar sus fines. Su ética es situacional y teológica, ya que hacer lo correcto depende de las alternativas disponibles y la posible maximización de los beneficios (Kanungo, 2001, p. 262).

Por una parte las estrategias de influencia de un liderazgo transaccional son motivadas por el altruismo mutuo (Kanungo, 2001, p. 260). El líder transaccional usa su posición de poder y su capacidad de control a través del sistema de reconocimientos y sanciones para que sus colaboradores muestren la conducta requerida, su compromiso y lealtad. El líder busca así lograr su interés personal, ganar poder, estatus o beneficios haciendo que sus colaboradores cumplan con la conducta esperada.

Por otra parte, los colaboradores cumplen con lo esperado para obtener su recompensa y evitar posibles sanciones de parte del líder. Ambas partes resultan beneficiadas en este acuerdo, hay reciprocidad. Desde la perspectiva teológica, esta propuesta del altruismo mutuo, propia de un líder transaccional, puede considerarse íntegra en cierto nivel. Sin embargo, si el líder puede

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

llegar a ver sólo por sus intereses, sin importarle los intereses de sus colaboradores, entonces se sitúa en una posición de riesgo en cuanto a la integridad.

Basado en lo anterior, es posible justificar que un liderazgo transaccional sí puede tener cierto nivel de integridad. Si el líder es justo y su colaborador se siente respetado y tratado de manera justa, no debería ser considerado como falta de integridad (Aronson, 2001). Bajo estos parámetros es posible suponer que el líder transaccional reconoce al otro como una persona, y que los propósitos de ambos están conectados en términos de un proceso de negociación.

Los autores que defienden la integridad de un líder transaccional afirman que aquel líder que podía ejercer su poder para lograr lo que él quería, ya no existe. El nivel de participación de las partes involucradas, la influencia compartida, los conflictos de interés entre las partes involucradas hacen más complejo el ámbito desde donde se ejerce el liderazgo. Keeley (1998, p.139) expresa que un líder no puede articular una visión de la organización sin considerar los intereses individuales de los colaboradores, la función de líder es conjugar los intereses de las partes involucradas. Según este autor, es el liderazgo transaccional lo que logra que las instituciones se muevan hacia los valores organizacionales, y no el transformacional, que implica definir nuevos valores.

Recapitulando, si bien el liderazgo transaccional presenta bases de integridad, se reconocen también los riesgos de ejercer un liderazgo carente de ella. Uno de estos riesgos es que el líder no va más allá de esta relación de reciprocidad. El líder transaccional es indiferente al ser humano con quien está interactuando, recurre a la otra persona simplemente viéndola como alguien más (Price, 2003). Por lo anterior se puede sostener que en los distintos argumentos que intentan justificar la integridad del liderazgo transaccional vemos que se expresa de manera recurrente el riesgo que tiene este tipo de liderazgo de ver a la persona como medio, esto lo hace ser considerado como un liderazgo de menor nivel de integridad.

El liderazgo transaccional, al hacer énfasis en sus estrategias de control y su sistema de recompensa, corre el riesgo de convertir al ser humano en máquina, o cosificarlo y aniquilarle el concepto de persona. En cambio, como se plantea más adelante, un liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que puede considerarse con mayor nivel de integridad, ya que se centra en la persona. A partir de lo anterior, se reafirma que un líder transaccional no necesariamente es falta de integridad, sólo que evolutivamente tiene un *nivel menor de integridad*. Concretamente se establece que un líder transaccional manifiesta un razonamiento moral preconventional o convencional, este estilo de líder aún no ha arribado al nivel posconventional en donde el individuo despliega su autonomía y libertad responsable, apegado a valores de carácter universal.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

El Modelo de Aronson (2001), por ejemplo, clasifica el estilo de liderazgo transaccional y lo ubica dentro de una zona ética y de una zona no ética. Es interesante analizar que este autor no identifica directamente al liderazgo transaccional como un liderazgo no íntegro, sino que lo analiza desde dos perspectivas. Aronson (2001) propone que el liderazgo transaccional puede ser íntegro cuando denota una relación de reciprocidad entre el jefe y los colaboradores. El fundamento teórico es la ética utilitarista en donde el interés es buscar el mayor bien para todos aquellos involucrados. Por otra parte, el liderazgo transaccional puede ser no íntegro cuando se olvida del ser humano, esto concuerda con la posición que aquí se intenta defender.

En resumen respecto a la integridad en el liderazgo transaccional, se tiene que hay algunos argumentos morales bajo los cuales podemos considerar al liderazgo transaccional como íntegro. Es decir, se trata de una perspectiva contractual, de acuerdos pactados en libertad, aquí la pregunta crítica es *¿realmente un colaborador siempre tiene libertad de elección?*, las condiciones organizacionales y del entorno también pueden coartar sus libertades.

Bajo una perspectiva humanista, el liderazgo transaccional el colaborador no debe ser medio, e insiste que el liderazgo transaccional cosifica al ser humano y en este sentido es un liderazgo moralmente cuestionable. Al parecer no se trata de estilos en blanco y negro, sino de procesos evolutivos, un liderazgo transaccional no es bueno ni malo, simplemente es parte de un cotinuum.

A continuación se analizarán con mayor detalle cada uno de los rasgos que componen este estilo de liderazgo: dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, y dirección por contingencia.

## **Dirección por excepción pasiva**

En este rasgo del liderazgo transaccional, el líder toma medidas correctivas al final del proceso, aplica controles para detectar divergencias con lo estándar. El líder no mantiene una relación personal con sus colaboradores, pero puede mostrar interés por el bienestar de ellos con el fin de que laboren mejor. Como no hay una relación interpersonal, la confianza de este rasgo de liderazgo transaccional está basada en el buen funcionamiento de los mecanismos de control y en la aplicación efectiva de castigos, pero se olvida de la persona.

Sin embargo aun los controles más sofisticados pueden ser vulnerados por una persona astuta, y los castigos no necesariamente influyen en un cambio de actitud de la persona. Por ello la



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

organización tiene que invertir en supervisar que los controles no sean violentados, y de esta forma se van construyendo cadenas de controles cada vez más sofisticados.

Aunque los controles son útiles y necesarios en las organizaciones, es importante enriquecer las relaciones con el colaborador que puedan generar confianza entre las personas. Si la organización invierte en sistemas de control y castigos, la cadena parece interminable. En cambio, si el líder invierte en mejorar las relaciones confiables con sus colaboradores, los controles y castigos resultan innecesarios. Este argumento no se basa en lo no necesario de los controles o castigos, sino en que a fin de cuentas a través de la confianza se están formando mejores personas. En resumen un liderazgo transaccional por excepción pasiva es un liderazgo con bajo nivel de integridad, ya que ignora a la persona por buscar el logro de sus fines personales.

## **Dirección por excepción activa**

En este rasgo del liderazgo transaccional, el líder previene cualquier desviación de lo estándar, y toma los pasos necesarios para mantener a los colaboradores en línea. Este rasgo, al igual que el anterior, se basa en el uso de controles y castigos, sólo que éste lo aplica con mayor intensidad durante el proceso. El control y el posible castigo por el incumplimiento de las metas son los poderes que emplea como estrategia para el cambio de las actitudes de los colaboradores. Sin embargo, el uso de la estrategia de control basado en el poder coercitivo, genera una actitud defensiva por parte de los colaboradores. Esta situación les recuerda a los colaboradores las consecuencias negativas que surgirían en caso de no seguir con la dirección del líder. La analogía de esta estrategia de control es la relación que se da entre el amo y el esclavo, en donde el esclavo es totalmente dependiente del amo. Con esta estrategia los colaboradores serán influidos por los intereses del líder, sin embargo, en este proceso de internalización, el colaborador es programado para pensar y conducirse de la manera en que el líder desea. El abuso de la estrategia de control destruye el concepto de la persona, resultar manipulador, violenta la dignidad de humana, y refleja la orientación egoísta del líder (Kanungo y Mendonca, 1996).

## **Dirección por contingencia**

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque entre el líder y el colaborador hay una negociación recíproca de común acuerdo en cuanto a los objetivos a alcanzar. La mayoría de las relaciones de liderazgo en este rasgo se basan en el intercambio entre el líder y el colaborador en donde el colaborador recibe algo, a cambio de que dé algo al líder (Burns, 1978). Sin embargo, no hay un interés por parte del líder en satisfacer las necesidades de los

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

colaboradores de orden más elevado. Tampoco hay atención por buscar un cambio de actitudes en el colaborador centrado en la autonomía y la libertad responsable, aunque el líder puede ser honesto en la relación entre él y sus colaboradores. La efectividad del líder estará basada en el tiempo que dure el mecanismo de motivación. Este estilo de liderazgo es el más común en las organizaciones (Conger y Kanungo, 1998) aunque el uso sistemático del reconocimiento contingente para lograr una conducta específica en el empleado puede resultar una situación parecida al soborno. Aunque el reforzamiento contingente ha probado su efectividad en el ámbito organizacional, también habría que reconocerse que cuando a la persona se le retira el reconocimiento contingente su conducta ya no es la deseada, ya que se ha formado una expectativa y dependencia del reforzamiento positivo. Finalmente, se argumenta que el abuso del reforzamiento positivo puede no ser percibido por el empleado como una forma de manipulación. Esta forma de reforzamiento puede ser muy poderosa sobre el individuo, ya que la persona a quien se le manipula puede ser que ni siquiera se dé cuenta de ello, la influencia en él ha sido un proceso sutil, casi imperceptible. En resumen, este rasgo puede caer en una estrategia de manipulación para asegurar los resultados de la organización. No hay un interés auténtico por influir positivamente en los valores de los colaboradores, tampoco hay un interés por que los colaboradores crezcan como personas.

Retomando los tres rasgos que se han analizado, es evidente que las palabras control y compensación en el liderazgo transaccional han ido adquiriendo una connotación negativa. El abuso de ambos representan una amenaza a la libertad personal debido a la manipulación, la aparente relación entre soborno y reforzamiento positivo, el aparente manejo y control de la conducta, e incluso la reestructuración de los valores individuales que puede ser considerada como lavado de cerebro. La libertad individual es un valor importante y por consecuencia el abuso del control y la manipulación de la conducta puede ser una severa amenaza a la libertad y al autonomía del colaborador. La idea de que un individuo pueda influir en otro de una manera calculada, sin su conocimiento, es moralmente cuestionable. Además, si el líder ignora a la persona, y en lugar de la persona se centra en el reto, puede pasar por encima de la persona, por lo que falla en términos de integridad desde una posición kantiana. El colaborador se vuelve un medio fácilmente manipulable, se aniquila como consecuencia el concepto de ser humano, y esto hace en general que el liderazgo transaccional en cada uno de sus rasgos sea un estilo con menor nivel de integridad. A pesar de esta crítica, sí se reconoce que en el liderazgo transaccional específicamente la dirección por contingencia se incluyen algunos aspectos de justicia y de respeto a los acuerdos pactados, y eso le da ciertas bases de integridad a este estilo de liderazgo.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## La integridad en el liderazgo transformacional

En el apartado anterior se argumentó porque el liderazgo transaccional al limitarse a aplicar procesos de control y recompensa en los colaboradores, deja de ejercer una influencia diferencial y un poder liberador lo que limita el desarrollo del colaborador, por lo que resulta tener un menor nivel de integridad.

En los siguientes apartados se pretende llevar la discusión de la integridad del liderazgo transformacional y de los diversos rasgos que constituyen dicho estilo.

Como punto de partida se plantea el cuestionamiento base *¿un líder transformacional pudiera considerarse un líder íntegro?*

En el liderazgo transformacional hay una influencia diferencial que proviene de la persona, se influye en el colaborador por encima del puesto. Hay confianza entre personas, y no sólo en los acuerdos pactados; se genera una relación interpersonal de cantidad y calidad, y no sólo a nivel contractual. El colaborador le otorga al líder un poder liberador; el poder tradicional es superado, no resulta necesario. Con base en lo anterior, podemos justificar que el liderazgo transformacional tiene como fin a la persona.

Por una parte, en un liderazgo transformacional, tanto líder como colaborador son fines, el colaborador es un fin para el líder y el líder es un fin para el colaborador, respetando el imperativo kantiano: uno debe tratar al otro no solamente como un medio sino como un fin en sí mismo, y en ello reside su dignidad. Los fines de corto alcance como la obtención de la recompensa o evitar el castigo son superados por un fin humano. Más allá de la obtención del máximo rendimiento y la menor falla posible, líder y colaborador son capaces de visualizar la importancia de constituirse uno en el otro. Por todas estas razones, es posible afirmar que el liderazgo transformacional, en cualquiera de sus rasgos, genera un liderazgo íntegro.

Por otra parte, a pesar de las fortalezas que ofrece este estilo de liderazgo conviene cuestionar bajo una perspectiva crítica *¿Es el liderazgo transformacional un liderazgo íntegro?*. En efecto en la literatura se han vertido fuertes críticas acerca de este estilo, por sus efectos manipuladores, que pueden llegar a afectar la racionalidad del colaborador. Sin embargo, a pesar de haber sido cuestionada su legitimidad moral, el liderazgo transformacional sigue siendo considerado con un nivel de integridad más elevado que el liderazgo transaccional; este estilo ha sido definido como aquel que eleva la moral de los colaboradores (Bass, 1998, p. 169).

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, es un liderazgo en donde el líder y sus colaboradores van elevando su moralidad. Desde la perspectiva de Burns (1978) sin un liderazgo transformacional no hay un liderazgo íntegro. El líder transformacional genera las condiciones para el cambio en el colaborador, un cambio que él asume desde su autonomía y libertad responsable. El líder busca lograr el consenso de los fines organizaciones, pero no de una forma coercitiva ni imponiendo su visión, sino creando un ambiente en donde los colaboradores opten de manera autónoma y consiente adherirse a la visión organizacional. Se trata de una autoridad legítima que el líder ejerce sobre el colaborador en donde las acciones se reconocen como válidas y se presenta un reconocimiento subjetivo de los autores logrando de esta forma un consenso con sustento ético (Cruz, L. A., 2008).

El colaborador, entonces, permite al líder influir en él, ya que ha descubierto que el ejercicio del liderazgo es algo bueno para él. En la relación del líder transformacional con los colaboradores se mantiene una actitud dialógica, ya que favorece la comunicación abierta y honesta, particularmente en lo que se refiere a la toma de decisiones. El líder transformacional valora el punto de vista individual de sus colaboradores, así como la retroalimentación que surge al compartir sus ideas (Gottlieb y Sanzgiri, 1996). Al ser parte de un proceso de reflexión, el colaborador asume la visión como propia y no la ve impuesta externamente. El líder, a través del proceso transformacional, influye en el desarrollo del colaborador quien se construye como un ser autónomo y libre.

A pesar de los beneficios de un liderazgo transformacional, también se ha descubierto su lado oscuro, que lo puede llevar a ser un líder pseudotransformacional. Lo anterior ha desatado fuertes debates debido a la dificultad de distinguir a un líder íntegro transformacional de un pseudolíder que resulta ser manipulador, explotador, engañoso y que ofende la dignidad humana.

A continuación se presentan algunos de los principales criterios para distinguir al liderazgo transformacional del pseudoliderazgo transformacional así como posibles fallas de los líderes transformacionales.

### **El liderazgo transformacional y el pseudoliderazgo transformacional.**

Aunque se considera en la literatura al liderazgo transformacional como un estilo de líder íntegro, también es necesario reconocer que hay líderes que pretenden ser transformacionales cuando en realidad no lo son, tienen un lado oscuro, son pseudolíderes.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Algunas investigaciones recientes están analizando precisamente el lado oscuro de los líderes. Dichas investigaciones están enfocadas a personas consideradas como líderes exitosos en la organización. A pesar de su impacto en la eficiencia organizacional, pueden tener un lado oscuro. Es decir, estas personas en su relación con los colaboradores manifiestan problemas psicológicos, conductas y actitudes carentes de integridad, llegando incluso a provocar daño psicológico a su equipo de trabajo (Gustafson, 2005; Facticeau, Elizondo y Van Landuyt, 2005; Datta Arredondo y Graig., 2005; Babiak, 2005).

Inicialmente se había establecido que el liderazgo transformacional no necesariamente elevaba a los colaboradores a un nivel moral más alto, sino que dependía de la visión y motivación personal del líder, quien los pudiera llevar a una dirección carente de integridad o a una dirección íntegra. Es decir, confiar, admirar y respetar al líder no necesariamente significaba que el líder o el colaborador se irían a comportar con integridad, en ese sentido el liderazgo transformacional sería indeseable.

Posteriormente, esta definición inicial en la que el liderazgo transformacional pudiera llevar a direcciones inmorales fue rechazada. Diversos autores sugirieron que era necesario hacer una distinción del liderazgo transformacional auténtico que por definición es íntegro y el liderazgo pseudotransformacional, que no es íntegro (Bass, 1985).

Por ello al relacionar la integridad y liderazgo transformacional, resulta necesario marcar una distinción entre el liderazgo transformacional (con mayor nivel de integridad) y el pseudoliderazgo transformacional (carente de integridad). El primero se fundamenta en una moral de valores auténticos. Un líder transformacional despliega una conducta honesta con él y con los demás, sus valores reflejan no sólo el interés propio, sino el interés por los demás. Cuando el líder abusa de los dones del carisma, inspiración, consideración y poder intelectual por buscar el interés personal, el liderazgo se convierte en un liderazgo opresivo e ideológico (Bass y Steidlmeier, 1999). En la misma línea del pseudoliderazgo, Melé (2000) identifica que los pseudolíderes son aquellos que actúan y hablan con base en ciertos valores que en realidad no tienen.

A continuación se presenta un cuadro para explicar la relación entre el altruismo / egoísmo con el liderazgo, en donde se marca la distinción entre un líder transformacional y un pseudolíder transformacional .

En el cuadro N° 2 Price (2003) clasifica la conducta del líder en congruente e incongruente y el valor centrado en los demás (altruismo) o en sí mismo (egoísmo).



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

		Conducta	
		Congruente	Incongruente
Valores	Altruista	Liderazgo transformacional íntegro (1)	Liderazgo Pseudo-transformacional Incontinente (2)
	Egoísta	Liderazgo Pseudo-transformacional Base (3)	Liderazgo Pseudo-transformacional Oportunista (4)

**Cuadro N° 2 Conducta y valores en el liderazgo íntegro y el pseudoliderazgo**

- Cuadrante 1: El líder transformacional íntegro deja a un lado el interés personal por buscar el interés social. El líder íntegro busca el bienestar del grupo, organización o sociedad por la cual él se siente responsable. Por lo tanto, sólo es legítimamente moral cuando actúa conforme a valores altruistas.
- Cuadrante 2: El liderazgo transformacional no es íntegro cuando carece de compromiso con los valores altruistas, o se comporta de forma tal que se desalinea de esos valores. Se presenta una falla en la voluntad de la persona. El líder pseudotransformacional sabe lo que debe hacer, acorde a determinados valores que incluso ha aceptado como válidos, pero actúa en contra de estos valores por buscar su propio interés. La motivación del líder de buscar su propio interés puede bloquear su integridad en dos formas: puede llevarlo a no ser íntegro consigo mismo ni con los demás; o bien ser íntegro consigo mismo y no serlo con los demás. El líder pseudotransformacional incontinente puede ser congruente con sus valores, pero no congruente con su conducta; acepta ciertos valores como válidos, pero no los aplica. El líder puede mostrar interés en los valores que reflejan el interés por otros, pero esto no es una motivación suficiente para evitar la tentación de actuar incorrectamente. Puede dar apoyo a la misión de la organización pero actúa de una forma inconsistente y poco confiable.
- Cuadrante 3: El líder pseudotransformacional base exhibe una conducta congruente, acepta ciertos valores como válidos, actúa conforme a estos valores, pero éstos no son adecuados. Se compromete con valores egoístas y con base en ellos actúa. Es claro consigo mismo, sin embargo, sus actitudes chocan con los valores del grupo.
- Cuadrante 4: El líder pseudotransformacional oportunista actúa buscando el interés de los demás, pero lo hace con fines meramente instrumentales. El líder actúa centrado en lo que parecen ser valores altruistas, sin embargo, su conducta busca sus propios valores en forma egoísta. El interés propio se persigue mediante una conducta que aparentemente tiene un origen altruista, cuando no lo es. Hacen aparentemente lo correcto pero buscando los fines incorrectos.

Como se puede apreciar, para Price (2003) un líder transformacional íntegro es aquel que está basado en el altruismo y que es congruente en su acción. Basado en lo anterior resulta

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

necesario de nuevo marcar una diferencia entre el interés personal y el egocentrismo en donde el líder toma decisiones a costa de los demás. Por esta razón, si se trata de un líder cuyo interés personal está anclado en el interés social, sus motivaciones son trascendentes; por lo tanto se considerara como un líder íntegro, ya que hay en él un interés social que forma parte de su interés personal.

Otra propuesta que establece la diferencia entre el líder transformacional y el líder pseudotransformacional se plantea a continuación.

Tal como lo hicimos para el liderazgo transaccional, retomamos el modelo de Aronson (2001), quien propone en su modelo ubicar tanto al liderazgo transformacional como el pseudoliderazgo. El modelo parte de que ambos liderazgos pueden tener las mismas formas pero lo que les distingue son los valores en los que se sostiene cada uno. Dentro de la zona no ética se ubica la descripción de liderazgo pseudotransformacional. Esta descripción de pseudoliderazgo es egoísta y puede caer en el narcisismo, su interés es el beneficio personal. Despliega los mismos estilos de liderazgo que el líder transformacional, pero opera desde un conjunto de valores totalmente distintos. Sólo le interesa su poder y estatus personal, se basa en la conspiración, y la excusa, distorsiona la verdad y manipula a sus colaboradores para sus fines personales. Este tipo de líderes buscan perpetuar la dependencia de sus colaboradores en ellos, se auto-engrandecen, no buscan la igualdad y tampoco dudan de tomar ventaja de los demás. Cuando esta clase de líderes ocupan puestos de autoridad, existe un alto riesgo de que su poder lo empleen para beneficio personal, a expensas del beneficio de los colaboradores y de la organización en sí misma.

Como podemos observar tanto la propuesta de Price (2003) como la de Aronson (2001) tienen un punto en común: ambos definen al líder transformacional como un líder con un nivel mayor de integridad, ya que se interesa por los demás ; y al líder no íntegro, como aquel que es egocéntrico, y únicamente piensa en su ventaja personal a costa incluso de sus colaboradores.

## Las fallas del liderazgo transformacional

El líder transformacional ve al ser humano en un nivel más elevado que sus deseos y preferencias personales. De acuerdo con Burns (1978) el líder actúa bajo la perspectiva de ciertos valores que hacen que los demás operen dando lo mejor de sí mismos. En este proceso de transformación, el líder es quien debe tener claro que debe haber una congruencia entre los valores que él dice sostener y los valores con los que actúa. El líder es quien identifica en sus colaboradores, no sus deseos, sino sus necesidades en este proceso de transformación.

Sin embargo, si el colaborador confunde a su líder al expresarle sus deseos en lugar de necesidades reales, dicha falta de integridad ¿es responsabilidad del colaborador debido a su

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ignorancia o es responsabilidad del líder? Esto plantearía la posibilidad de que las faltas de integridad de un líder transformacional fueran de carácter cognitivo.

El argumento central es que las fallas del liderazgo transformacional son más volitivas que cognitivas, es decir, el líder falla no por cuestión de conocimiento, sino por falta de voluntad. Esta afirmación concuerda con la teoría expuesta sobre el liderazgo transformacional, que establece que las faltas de integridad del liderazgo ocurren cuando los líderes se mueven por el interés personal y no por lo que moralmente es correcto (Price, 2003). En la mayoría de los casos el líder no falla por no identificar lo que es valioso, sino por ser egoísta y actúa de una forma como él sabe que no debería hacerlo. Sin embargo, el análisis sobre las faltas de integridad del líder con base en el egoísmo resulta muy limitado, es importante ampliar esta discusión hacia otras perspectivas.

Una de estas perspectivas de discusión es que en la misma naturaleza del liderazgo, el líder considera estar exento de actuar bajo determinados lineamientos morales. Pero asume que estos lineamientos son aplicables al resto del personal. Aun los líderes transformacionales pueden pensar que tienen la justificación para violar algunos lineamientos.

Sus fallas de integridad no se deben al interés personal que puedan tener, sino que ellos piensan que ciertos lineamientos morales de aplicación general pueden ser sobrepasados por otros valores con los que ellos están más comprometidos. El líder piensa erróneamente que su conducta está justificada debido a que es más importante el bien que alcanzará para su grupo, del cual se siente responsable, que el costo moral de haber ignorado los requerimientos morales. Al cometer esta falta, el líder justifica que ha actuado en forma altruista y que no ha buscado su interés personal, como lo haría un líder pseudotransformacional. Después de todo, según él, está actuando en apego a su organización y a su gente, este apego lo hace pensar que su conducta es moralmente permitida (Price, 2003).

En los párrafos anteriores se ha realizado un análisis de los elementos que constituyen el liderazgo, y se ha concluido que en un liderazgo transformacional están presentes elementos del liderazgo, por lo que podemos afirmar que es un liderazgo íntegro. Sin embargo también hemos advertido que hay posibles fallas de carácter volitivo y cognitivo que llevan a un líder transformacional a ser un líder pseudotransformacional. El líder transformacional debe tomar en cuenta estas fallas de integridad y evitar caer en ellas.

Desde una perspectiva Kantiana el liderazgo transformacional pudiera considerarse un liderazgo íntegro, dado que considera las necesidades de los colaboradores, lo cual encaja con el principio de autonomía defendido por KANT. Sin embargo el liderazgo transformacional ha sido fuertemente criticado ya que en este proceso de incluir las necesidades de los



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

colaboradores, en realidad las decisiones se toman con base en la mayoría, de tal forma que el interés de la minoría queda excluido.

En este sentido, es necesario hacer énfasis en la necesidad de una participación más fuerte de parte de los colaboradores y en proteger también los intereses de aquellos que no están de acuerdo. El consenso es muy difícil de lograr, sin embargo, esto no impide que las personas involucradas se rijan bajo ciertas reglas que han sido comúnmente aceptadas. Por otra parte, en el liderazgo transformacional, el líder educa a los colaboradores para que sean capaces de pensar por sí mismos. Cuando el colaborador es educado en este fin, se fomenta el sentido que exige la autonomía.

Retomando las diferentes propuestas desde las que se ha discutido acerca de la integridad en el liderazgo transformacional, podemos afirmar que un líder transformacional es aquel que al buscar la eficacia organizacional no ve a la persona solamente como medio, sino como fin en sí misma, que sus valores son universales, ya que incluye el interés de los otros como parte de su interés personal, y se reconoce como parte de una comunidad con la que tiene responsabilidades éticas.

## Conclusión

A manera de conclusión acerca de la integridad en el liderazgo, se sostiene teóricamente que ambos estilos fortalecen el liderazgo íntegro, no se trata de tener uno u otro.

Por una parte, el liderazgo transformacional se relaciona con un liderazgo íntegro porque hace énfasis en la importancia del rol del líder al desarrollar a su personal como seres autónomos y con libertad responsable. Por otra parte, un líder transformacional en donde no exista relación alguna de tipo transaccional sería cuestionable; las posibilidades de la manipulación y la explotación del colaborador quedarían latentes. Sin reglas claras, controles básicos o recompensas justas, el colaborador puede quedar a merced de su líder.

Un liderazgo exclusivamente transformacional puede caer en el riesgo de una relación basada en la emoción y no en la razón. En términos de justicia debe haber reciprocidad entre el líder y el colaborador. No porque el colaborador tenga un alto compromiso para colaborar con su líder (resultado de su proceso de transformación), significa que pierda su derecho a recibir una retribución justa por su trabajo. Las bases de una relación recíproca, con reglas y expectativas claras, son necesarias para lograr llegar a acuerdos morales justos.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Un liderazgo exclusivamente transaccional, que sólo se basa en obtener el rendimiento de sus colaboradores a través de la recompensa o el castigo, también sería cuestionable. Representa la relación entre el esclavo que sigue las órdenes del amo, ya que de otra forma sería castigado o no recompensado. Sin embargo, debemos reconocer que este estilo sí cumple con la necesidad de tener claridad de acuerdos que le dan una base al colaborador al exigir relaciones de justicia. Además, para un colaborador y un líder que aún no han entablado una relación de liderazgo, estos acuerdos básicos suelen ser necesarios ya que es lo mínimo que ambos deben exigir uno al otro al iniciar la relación de liderazgo.

En ambos estilos se requiere de la presencia de personas racionales, autónomas y capaces de elegir de forma libre y responsable. Es precisamente con este tipo de colaboradores y líderes que los riesgos de ambos estilos se reducen. Pero desarrollar en la organización personas racionales, libres y autónomas requiere necesariamente de un liderazgo centrado en la persona, es decir, un liderazgo transformacional que ha superado la fase del liderazgo transaccional.

Futuras investigaciones podrían aportar información útil para conocer más de cerca a los actores del liderazgo: líder y colaborador desde la perspectiva de la integridad y liderazgo. Investigar sobre la integridad y el liderazgo como parte de un fenómeno resulta interesante y retador. Gracias a estas investigaciones podremos conocer más acerca de dicho fenómeno y no sólo interesarnos en definir qué tipo de persona debe liderar.

## Referencias

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of administrative sciences*, Vol. 18, N. 4, p. 244-256.

Babiak, P. (2005). B-Scan 360: Development of a measure of psychopathy for organizations. En S.B. Craig (chair) *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Simposium presentado en la conferencia anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology en Los Angeles del 15 al 17 de abril.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press. ISBN 0029018102.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership en Joanne B. Ciulla (Ed.), *Ethics the heart of leadership*. Westport, CT, Praeger.

Bass, B. M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and authentic transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 N. 2, p. 181-217.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998). *Leadership in Organizations*. London, Sage.

Cruz, L. A. (2008). *El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo*. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 40, 2008, 68-82. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Latinoamericanistas. <http://revistaacademia.cladea.org>

Datta, A., Arredondo, F., y Craig, S. B. (2005). Assessing destructive leadership in Spanish-speaking populations: Adapting the Perceived Leader Integrity Scale. En S.B. Craig (chair) *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Simposium presentado en la conferencia anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology en Los Angeles del 15 al 17 de abril.

Facteau, J. F., Elizondo, F., y Van Landuyt, C. (2005). Dysfunctional personality dispositions and leader effectiveness: Bad and good news. En S.B. Craig (chair) *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Simposium presentado en la conferencia anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology en Los Angeles del 15 al 17 de abril.

Gottlieb, J. Z. y Sanzgiri, J. (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 N. 12.

Gustafson, S. B. (2005). Out of their own mouths III: Identifying organizational aberrant self-promoters. En S.B. Craig (chair) *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Simposium presentado en la conferencia anual de la Society for Industrial and Organizational Psychology en Los Angeles del 15 al 17 de abril.

Kant, I. (2008). *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres*. Luventicus. Disponible en: <<http://www.luventicus.org/articulos/02U002/index.html>>. Fecha de acceso: Julio 11, 2010.

Kanungo R. N. y Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. SAGE Publications.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18, N. 4, p. 257.

Keeley, M. (1998). The trouble with transformational leadership: toward a federalist ethic for organizations en Joanne B. CIULLA (Ed.), *Ethics the heart of leadership*. Westport, CT, Praeger.

Price, T. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, p. 67-81.