

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Transformational Leadership. A literature review

Ernesto Osvaldo Simari ¹

RESUMEN

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alienan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Los líderes transformacionales poseen la habilidad para construir una visión compartida. No sólo generan ideas, sino que, además, son capaces de compartirlas y hacer que los demás miembros de la organización se comprometan. El objetivo de esta revisión es presentar las características, evolución y proyección de este modelo de liderazgo en la sociedad.

Palabras clave: Líder, liderazgo transformacional, empresas

ABSTRACT

Transformational leadership is a leadership style in which leaders encourage, ins-

pire, and motivate employees to innovate and create change that will help grow and shape the future success of the company. Transformational leaders possess the ability to build a shared vision. Not only do they generate ideas, but they are also able to share them and get other members of the organization to commit. The objective of this review is to describe the characteristics, evolution and projection of this leadership model in society.

Keywords: Leader, transformational leadership, companies

INTRODUCCIÓN

En 1978, J. M. Burns fue el primero que articuló la idea de liderazgo transformacional. Bernard Bass la amplió casi una década después. Burns propuso dos enfoques del liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transaccional y transformacional (Lussier y Achua, 2016, p. 328).

Bass (1990) define a los líderes transforma-

¹ Doctor en Administración. Docente de la UCMB

Correspondencia: Ernesto Simari **Correo:** ernesto-simari@ucmb.edu.py

cionales primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos. De manera que el líder puede transformar a sus seguidores haciéndoles más conocedores de la importancia y valores de los resultados de la tarea, induciéndolos a trascender sus propios intereses a los intereses de la organización (Bass y Avolio, 2205).

EL ESTILO TRANSFORMACIONAL

El líder transformacional es capaz de motivar e inspirar a sus trabajadores a través de su conducta. Son personas que intentan influir en las actitudes y valores de su gente. Convencidos de que, convenientemente dirigidos, se esforzarán por desarrollar todo su potencial de manera ética, subyace en ellos una antropología optimista del ser humano y, por ende, del trabajador. Los líderes transformacionales son personas proactivas que buscan optimizar el desarrollo de los intereses tanto organizativos como individuales. Influyen en sus empleados a través de procesos de internalización y/o de identificación, ganándose su respeto y su confianza por medio de los siguientes comportamientos.

1) INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUIDA Y CONDUCTUAL):

Es la capacidad del líder de evocar una visión y de generar respeto y admiración. Los empleados se identifican con él, y

quieren emularle pues es admirado, valorado y digno de confianza. Entre las cosas que hace para generar crédito entre sus seguidores está el anteponer las necesidades de estos a las suyas propias, de modo que el grupo entiende que lo que hace, lo hace en interés del colectivo. Esta clase de personas procuran que el grupo se sienta importante: que tenga una identidad propia, un nosotros del que él también forma parte y al que representa ante los demás (los de otros departamentos, los de otras empresas del grupo, etc.). Además, son líderes que muestran determinación y convicción en sus planteamientos. Procesan el «no» a sus propuestas como la respuesta lingüística que les activa a buscar nuevos derroteros y a redoblar esfuerzos, más que como una barrera insalvable ante la que retroceder.

2) MOTIVACIÓN INSPIRADORA:

Es la capacidad de incrementar el optimismo y el entusiasmo de los que te rodean. El líder se comporta de manera que motiva a sus colaboradores proporcionándoles un sentido a su trabajo y a los cambios que propone, aunque a veces no gusten. Comunica con fluidez y confianza sus puntos de vista, usando un lenguaje sencillo, y apelando a símbolos y metáforas que dan expresividad y viveza a sus planes e ideas. Vende aquello de lo que está convencido mediante una capacidad de comunicación que hace que su gente sienta y perciba sus puntos de vista como propios. El uso del sentido del humor de quien lidera un equipo es un elemento de motivación propio de esta clase de directivos, pues les permite resolver situaciones.

nes conflictivas quitando hierro al asunto o desdramatizando lo ocurrido. La utilización de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Y saber usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos entre trabajadores, o para manejar momentos de tensión, no tiene precio.

3) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:

Es la capacidad de fomentar nuevas formas de entender métodos de trabajo obsoletos, y de resolver viejos problemas más allá de cómo se haya hecho siempre. El líder favorece enfoques innovadores, haciendo hincapié en el uso de la inteligencia y de la creatividad para la identificación de oportunidades y la solución de problemas. Este tipo de conducta induce al equipo a la reconsideración de supuestos y prejuicios, por lo que los errores individuales que puedan cometerse no son criticados ni ridiculizados en público. Para estimular intelectualmente a un equipo de trabajo se ha de ser consciente de que las soluciones que en otras ocasiones han funcionado, no tienen por qué hacerlo ahora, por lo que se ha de propiciar la curiosidad entre los empleados, y su interés para idear y plantear lo que les ronda por la cabeza. Son, por tanto, directivos que hacen lo posible para que sus colaboradores usen su cerebro prefrontal y no solo sus ganglios basales que, como es sabido, además de ser las partes del cerebro reptiliano que impiden los cambios de comportamiento en nosotros, se encargan de las actividades rutinarias y de los automatismos que no necesitan de consciencia para funcionar.

Al estimular intelectualmente al trabajador se hace lo necesario para que la rutina y la pereza mental no prevalezca sobre la creatividad y la innovación entre los integrantes del equipo. Para ello, el líder será el primero en mostrar curiosidad por aprender cosas nuevas, cuidando muy mucho de que los planes de formación de sus trabajadores estén imbuidos de esta filosofía.

4) CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA:

El líder muestra consideración hacia sus trabajadores cuando conoce las necesidades profesionales de cada uno de ellos, cuando actúa como mentor y facilitador. Asimismo, vincula las necesidades individuales de su gente con lo que la organización necesita haciéndoles ver que, por pequeña que sea, la contribución de todos y cada uno es relevante. Dedicar tiempo a sus trabajadores, tratando a cada empleado de manera individual, y reconociendo sus diferencias en términos de necesidades y deseos. Es sabedor de que una excelente forma de generar vínculos productivos con un empleado consiste en enseñarle algo que este valore o necesite, y es consciente de que al actuar así allana el camino para ganárselo.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia la visión o misión que este representa, la consideración individual de un líder contribuye de manera significativa a desarrollar el potencial más amplio de sus seguidores. Son verdaderos coach de sus trabajadores (Salcedo, 2018, pp. 16-17)

Estos valores en el liderazgo transformacional, se desarrollan en base a tres com-

portamientos que son. el desarrollo de la visión, el desarrollo de un marco de referencia y la administración de las impresiones.

El líder transformacional por valores está dispuesto a correr riesgos, a retar al statu quo e imponer nuevos paradigmas que sirven de marco referencial a otros. En este sentido, impulsa estrategias de participación para evaluar constantemente nuevos métodos y soluciones a los problemas y aprovechamiento de oportunidades (Pirela et al., 2004, pp. 9-10)

Para desarrollar líderes transformacionales, se sugieren tres formas en las cuales los individuos pueden aprender a manejar efectivamente: (1) el desarrollo de habilidades integradas, (2) agrupaciones de apoyo y (3) oportunidad dentro de la organización.

1. Desarrollo de habilidades integradas. Es esencial que el individuo esté alerta y comience a practicar las nuevas habilidades imaginativas que están asociadas con la auto actualización y la autoridad personal, que pueden estar integradas con las habilidades instrumentales e interpersonales. La imaginación es la interacción sinérgica entre la fantasía, las emociones y el intelecto reflexivo, todos procesos internos al individuo. Los datos recibidos desde el mundo interior, el uso de imágenes para generar significado. la evaluación de imágenes por las emociones tanto útiles como dañinas, y la construcción de ideas son valoradas en sí mismas por individuos que aceptan su autoridad personal.

2. Agrupaciones de soporte, cuando una persona entra a la visión de un nuevo mundo, experimenta una recurrencia nueva y atemorizante de inseguridad, de inadecuación y una baja de la autoestima. Por lo tanto, necesitan el apoyo de otras cuando las alternativas que tomen basadas en los nuevos valores no funcionen bien, debido a que estos no han sido internalizados en la acción personal. De allí la necesidad de soporte grupal durante el proceso de formación de habilidades. (Pirela et al., 2004, p. 10)

Cuando se usan consistentemente métodos basados en los valores para desarrollar metas y objetivos organizacionales, ocurren varios resultados:

1. Se construye un fuerte compromiso entre el personal que ha sido concientizado de los abres que ellos y la compañía tienen en común.

2. Los líderes organizacionales se ponen más atentos a la armonía y desarmonía que existe entre los valores organizacionales y los valores de la sociedad o de la comunidad local.

3. La motivación hacia la realización de políticas corporativas aumenta significativamente cuando el personal se vuelve más atento de un grupo común de prioridades de valor.

4. La resolución de problemas en el área de conflictos interpersonales se simplifica frecuentemente y se hace más objetiva cuando hay un consenso sobre las 'normas esperadas' para las organizaciones

que descansan en metas basadas en valores.

Cuando se usa el enfoque basado en valores para el desarrollo de los ejecutivos y otros gerentes se mejoran las habilidades personales que permite analizar los valores de la compañía y por ende el logro de objetivos corporativos. En otras palabras, el desarrollo de habilidades personales permite a un ejecutivo analizar, a través de las habilidades desarrolladas, los valores de la empresa, aumentando la lealtad corporativa. Por otro lado, las prácticas de contratar, promocionar y entrenar gerentes se enfocan a sus valores y el desarrollo de habilidades, disminuyendo los problemas de comunicación y los conflictos, aumentando el crecimiento saludable de todos los empleados de la compañía (Pirela et al. , 2004, pp. 10-11).

Los líderes transformacionales se caracterizan por mover y cambiar a las organizaciones “en gran medida”, al comunicar a los seguidores una visión inspiradora del futuro y, al igual que los líderes carismáticos, al aprovechar sus ideales más altos y su deseo de cambio. Los líderes transformacionales buscan transformar una organización mediocre al influir en los seguidores para adoptar una visión y posibilidades nuevas (Lussier y Achua, 2016, p. 328).

Los líderes transformacionales efectivos saben que para seguir adelante primero deben ganar la confianza, el compromiso y el respeto de los seguidores. Cuando esto pasa, tienen mayores posibilidades

de lograr la aceptación” colectiva de su visión. Los seguidores están dispuestos a dedicar un esfuerzo excepcional a lograr las metas organizacionales. Por lo tanto, el liderazgo transformacional busca cambiar el statu quo al articular los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser la organización nueva para los seguidores mientras el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios económicos y sociales que logran metas específicas tanto para los líderes como para los seguidores. En esta sección se enfocará la atención en los efectos de los líderes transformacionales sobre los seguidores, del mismo modo que en el análisis sobre los líderes carismáticos. También se diferenciará entre el liderazgo transformacional y el transaccional, y se revisará las etapas clave en el proceso de transformación (Lussier y Achua, 2016, p. 328).

Los efectos del liderazgo transformacional
Como las organizaciones continúan enfrentando desafíos globales, existe una gran necesidad de líderes que puedan crear e implementar con éxito estrategias audaces que permitan a las organizaciones obtener rendimientos y competitividad por encima del promedio. El liderazgo transformacional describe un proceso de creación de una visión y articulación atrevidas que modifica y transforma a las organizaciones y los individuos. Diferentes estudios han enfatizado los efectos del liderazgo transformacional en distintos resultados organizacionales y de los seguidores. A nivel de la organización, los

estudios han descubierto que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el desempeño, la cultura y el aprendizaje organizacionales. Los líderes transformacionales son más propensos a ser firmes defensores del trabajo en equipo, la cooperación y la innovación, todos ingredientes de una cultura de aprendizaje (Lussier y Achua, 2016, pp. 328-329).

A nivel individual se ha descubierto que el liderazgo transformacional afecta de forma positiva el compromiso organizacional y este último refleja la lealtad de los miembros del equipo y la manera en que están dispuestos a trabajar para lograr los objetivos de la organización. “El compromiso organizacional tiene implicaciones directas sobre los índices de rotación, el desempeño y la conducta de ciudadanía del empleado” (Pierro et al., 2013, pp. 1122-1134).

Un líder transformacional tiene el efecto de influir en los seguidores para cambiar desde un enfoque en el interés propio hasta un enfoque en los intereses colectivos. Los líderes transformacionales efectivos utilizan su carisma y su poder para inspirar y motivar a los seguidores a confiar y trabajar duro para lograr los objetivos de la organización (Lussier y Achua, 2016, p. 329).

Ellos generan emoción y energía al presentar una visión convincente e inspiradora del futuro. (Grant, 2012)

Los seguidores asociados con los líderes transformacionales mencionan niveles más altos de satisfacción laboral y em-

powerment, y niveles más bajos de rotación y estrés. En ciertas situaciones laborales, el liderazgo transformacional está asociado con el incremento de las capacidades cognitivas del empleado, lo cual, a cambio, mejora la creatividad y la calidad de la decisión (Lussier y Achua, 2016, p. 329).

El liderazgo transformacional es inspirador, estimula intelectualmente y considera individualmente a los trabajadores. Puede ser directo o participativo. Las mujeres tienden a ser más transformacionales en comparación con los hombres líderes.

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Normalmente, los líderes transformacionales se llevan a una organización que experimenta un descenso o que necesita un cambio importante de dirección. El líder transformacional es llamado para establecer estrategias de cambio que pueden transformar la organización y colocarla en el camino de la prosperidad. A menudo, esto implica cambios fundamentales en la visión, la misión, las estrategias y las políticas. Normalmente el líder transformacional usa su carisma y poder para influir en las conductas y la ética laboral del seguidor. Un proceso de transformación exitoso incluye una amplia participación entre los accionistas organizacionales con la meta final de adoptar una visión compartida, prioridades de negociación y comunicación, reducción del riesgo y creación de planes de acción y compromisos para

el cambio. No es un proceso casual especial (Andersen, 2006, p. 1078-1091).

Lussier y Achua, presentan un proceso de cuatro etapas que inicia con la capacidad transformacional del líder para 1) desafiar el statu quo y crear un caso convincente para el cambio, 2) presentar una visión inspiradora del futuro, 3) brindar liderazgo efectivo durante la transformación y 4) institucionalizar el cambio (Lussier y Achua, 2016).

CONCLUSIÓN

Según Antonio Salcedo, los líderes transformacionales además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización, logrando un encaje ideal entre los valores institucionales y los de su equipo, creando condiciones de trabajo atractivas para sus colaboradores. Crean condiciones de trabajo para que los integrantes de su equipo den lo mejor de sí. Tienen la capacidad de saber negociar, controlar los resultados y crear una visión atractiva del futuro que entusiasma a sus seguidores.

REFERENCIAS

Andersen, J. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report. Inc.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (6a. edición). CENGAGE Learning.

Pierro, A., Raven, B., Amato, C., & Bélanger, J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134.

Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10(2), 0.

Salcedo, A (2018). Liderazgo transformacional: Qué es y cómo medirlo. ESIC