

“Liderazgo Transformacional: Vigencia y efectividad en la gestión empresarial”.

Holmes Antonio Omaña Colmenares*

*TSU en Administración Comercial. Licenciado en Administración Comercial. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Líder de Recursos Humanos Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA). Maracaibo, Venezuela.

Correo electrónico: holmes.omana@urbe.edu.ve



Hoy accedemos a un mundo caracterizado por inesperadas transformaciones e innovaciones, que han generado cambios estructurales en todos los escenarios; siendo la Organización Empresarial uno de ellos, acompañado de diversos prototipos de liderazgos para consumir sus objetivos.

En tal sentido, uno de esos arquetipos es el “Liderazgo Transformacional”, el cual ha posibilitado hacer frente a las transformaciones y cambios en el escenario empresarial, y que data desde 1973 ideado por James Downton, ampliado por Burns en 1978; y luego en 1985 Bernard Bass lo sistematizó, determinando su éxito y efectividad en la empresa.

En la actualidad este modelo, exhorta a los líderes a demostrar la capacidad de fomentar la creatividad y generar cambios, para adaptarse idóneamente a las nuevas realidades; con la idea de que los empleados sentirán inspiración para seguir su ejemplo, y así tangibilizar los objetivos organizacionales pretendidos.

Las bases teóricas están representadas por Kafie (2.020); Salcedo (2.018); Bracho y García (2.013); EAE Business School (2.021); Bass y Avolio (2006) citado por Bracho y García (2013); Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006) y Universidad Panamericana (2.020). La metodología utilizada fue la investigación documental, revisión bibliográfica y de páginas web. El objetivo general de esta investigación reside en reflexionar sobre la importancia, la vigencia y la efectividad del “Liderazgo Transformacional” como herramienta eficiente en la gestión empresarial. La estructura de su desarrollo consta de objetivo, bases epistemológicas, bases metodológicas, aproximación teórica, consideraciones finales.

Aproximación Teórica: Intentar abordar la vasta bibliografía, estudios, ensayos y escritos sobre este asunto, resulta algo complejo; no obstante se seleccionaron a algunos de sus notables exponentes.

Liderazgo Transformacional: Uno de los principales exponentes de este movimiento gerencial, es el especialista Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006), quien considera que el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. El criterio del autor induce a pensar que este liderazgo inspira y motiva a los seguidores para que estos ofrezcan aportes significativos a la organización, logrando gestionar el entorno interno de la empresa.

Por su parte, Bracho y García (2013) definen al liderazgo transformacional, como el proceso de dirección que transforma el entorno a través de la acción inspiradora del líder a sus seguidores, sensibilizándolos sobre el logro de la misión y la visión; dentro de un clima laboral sano, con alto sentido de compromiso organizacional. Para estos autores su punto de vista se centra, en aspectos intrínsecos al individuo, y a su vez en variables estratégicas de la organización para cosechar las bondades de este estilo de dirección.

De igual modo, Salcedo (2018) afirma que el liderazgo transformacional es un intercambio social entre el colaborador y el líder. Tiene presente el objetivo a lograr, alineando los intereses de las partes, creando una visión atractiva para su gente, haciéndoles tomar conciencia de sus aportes, para que den lo mejor de sí. Bajo la apreciación de este especialista, se observa que la relación de los colaboradores y de sus líderes, va más allá de una relación meramente retributiva, dado que se centra en la interacción socio emocional, motivándolos a desempeñarse bajo altos estándares, identificando y equilibrando aspectos de esencial interés, tanto para la empresa como para los colaboradores.

Por su parte, el portal de la Universidad Panamericana (2020), declara que los líderes transformacionales alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, que ayuden a conducir a la empresa a su éxito futuro valiéndose del ejemplo de un nivel gerencial con fuerte sentido de cultura corporativa, iniciativa e independencia. En ese sentido, “otorgan” libertad a los seguidores a través del empoderamiento, para que innoven en sus ideas y propuestas, partiendo de un modelo de liderazgo ético, íntegro, entusiasta e inspirador, con alto sentido de compromiso y responsabilidad.

Se afirma que el liderazgo transformacional, es un proceso de gestión que persigue modificar condicionantes presentes en el ambiente, siendo el líder su impulsor a través de tácticas, caracterizadas por la íntegra inspiración y motivación a sus colaboradores para que desarrollen actitudes basadas en el cambio, la innovación y la creatividad; a fin de lograr un nivel excepcional de desempeño, conectados “simbióticamente” con el ente social y sus objetivos estratégicos.

Características del Líder Transformacional: A fin de abordarse sustancialmente este punto, se tomará como base la compilación realizada por los autores Palomo (2008), y Bass y Avolio (2006); citados por Bracho y García (2013).

1. Creatividad. Atendiendo a lo señalado por Bass y Avolio (2006) citados por Bracho y García (2013), la creatividad está relacionada con el grado en el cual los líderes evidencian su competencia para asumir riesgos, a la vez que estimulan a su equipo para que ofrezcan propuestas e ideas novedosas, pues es una forma de empoderarlos; y de que alcancen cierto grado de independencia y participación innovadora, en la toma de decisiones y procesos de la organización.

2. Interactividad. Los especialistas antes referidos, afirman que esta característica es crucial en el líder transformacional, dado que evidenciará su capacidad para socializar y comunicarse con su equipo de trabajo, y generar la sinergia que toda organización requiere para el logro de sus objetivos. Así buscará las formas de que todos los colaboradores interactúen continuamente, favoreciendo aspectos como su crecimiento organizacional y personal.

3. Carisma. Los autores mencionados, exponen que el carisma presente en los líderes transformacionales, constituido por una serie de cualidades positivas e influyentes, pueden inducir a sus colaboradores a identificarse plenamente con estos, admirarlos, respetarlos e imitarlos, ganándose su confianza a través de su integridad, moral y ética, convirtiéndose en ejemplos a seguir; generándose una vinculación socioemocional con el líder, y así sentir mayor motivación por el alcance de los objetivos, a través de una visión compartida.

4. Visión. Los precitados especialistas, explican que el líder transformacional debe tener claro la visión organizacional, y a la vez saber articularla para guiar a su equipo hacia el alcance de la misma. Por ello, creará las condiciones propositivas para que sea motivante y agradable para sus colaboradores a través de la participación efectiva, la comunicación, información y guía efectiva, animando a sus seguidores a confiar en sus capacidades.

5. Ética. Producto del alto impacto que estos líderes implican ante sus seguidores, convirtiéndose por lo general en modelos a seguir, los autores abordados establecen que la ética forma parte de su autenticidad, representada por una sólida escala de valores tanto morales como éticos; los cuales promueven, defienden y comparten.

6. Orientación a las Personas / Empoderamiento. Los investigadores señalados, sostienen que se refiere al nivel de atención y gestión que el líder transformacional le otorga a las necesidades, inquietudes y requerimientos de cada colaborador, actuando como coach o mentor. Hará uso de las esferas externas de la inteligencia emocional como la asertividad y la empatía, para la comunicación efectiva y la conducta empática, alentando la participación de los seguidores, para obtener sus excepcionales aportes, lo que sería en parte el empoderamiento de los colaboradores.

7. Coherencia. Los autores referentes apuntan que la coherencia, permite al líder transformacional demostrar una sólida consistencia y adaptabilidad siendo congruente con lo que piensa, expresa y hace de manera no excluyente; dado que modificará su conducta, cuando así lo exijan las circunstancias en la organización.

8. Pasión. La autora Palomo (2008), explica que el líder transformacional debe proyectar un entusiasta sentimiento de conexión e identificación con su misión y los colaboradores. La pasión posibilita llevar a cabo grandes cometidos, sin ella el liderazgo y la visión a seguir, serían efímeras. Al identificar los seguidores esta característica en su mentor, les inducirá por igual a conectarse con esa especial energía y dinamismo, en pro del logro de los propósitos de la empresa.

Factores del Liderazgo Transformacional: Se ilustrarán según Bass y Avolio (2006), citados por Bracho y García (2013), los factores que influyen en la capacidad del líder, para guiar a sus colaboradores hacia vías expeditas para alcanzar las metas; permitiéndole visualizarse como un líder capaz y competente.

a. Consideración individual. Atinente a un alto grado de respeto por cada cual, los autores aludidos apuntan que el líder transformacional, reconoce que los colaboradores son un mundo individual, y que su participación personal es de suma importancia en el alcance de los cometidos de la empresa. Atiende y mejora la necesidad de cada uno de los seguidores para la auto-realización, y la autoestima – al hacerlo los inspira al logro y a la expansión.

b. Motivación–inspiración. Los especialistas consultados, indican que se refiere a transmitir por parte del líder transformacional una visión entusiasta y optimista al grupo, dando un significado y un sentido que motiva a la acción. Se relaciona con buscar inspirar nuevos horizontes, promoviendo prospectivamente situaciones motivadoras y creativas.

c. Influencia idealizada. Según apuntan los investigadores mencionados, esta se asocia con la capacidad del líder transformacional de lograr despertar la confianza de sus seguidores, a través de la integridad, la moral y la ética, generando admiración, empatía, y convencimiento de seguirlo hasta ser un modelo para ellos. Proyecta honestidad, confianza, carisma, demostrando persistencia y optimismo en la consecución de los objetivos.

d. Estimulación intelectual. El líder transformacional –según afirman los autores precitados- pone a prueba a sus colaboradores a través de retos intelectuales, buscando la estimulación de sus capacidades, y lograr que piensen de forma resolutiva, creativa e innovadora. Ofrece medios para enfrentarse a problemas de forma distinta, considera que por medio del cambio y la innovación, se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

e. Tolerancia psicológica. Los especialistas abordados, exponen que el líder transformacional debe manejar la tolerancia psicológica, concienciando que los errores y conflictos deben ser manejados en un ambiente distendido y de respeto, haciendo uso del sentido del humor, para restar tensión y manejar las dificultades ponderadamente.

Sobre los factores explicados, puede señalarse que estos son interdependientes, pero a su vez se relacionan entre sí, siendo el factor motivacional clave para lograr un desempeño más allá de lo que esperaban, traducándose en unos óptimos resultados que aumentan la confianza y la satisfacción individual y colectiva.

Cómo lograr ser un Líder Transformacional: El sitio web EAE Business School (2021), destaca que no es sencillo convertirse en un líder transformacional, mas no significa que no puedan desarrollarse las competencias y actitudes para ello. En ese sentido, sugieren una serie de recomendaciones que permitirán a los líderes sentar las bases para acceder a ese estilo de dirección.

1. Definir los objetivos y establecer un plan de ruta. Esto ayudará al líder tener claro lo que se desea, y los pasos para alcanzar la meta.

2. Formación continua. Aprender y enseñar compartiendo los saberes, puesto que resulta clave para alcanzar los objetivos. Así el líder transformacional siendo un coach, comparte sus conocimientos con su equipo para desarrollar las capacidades individuales de cada uno, y conducirlos al logro de los objetivos propuestos.

3. Integridad. Predicar con el ejemplo, para ello debe haber coherencia entre lo que se piensa, se dice y lo que se hace, pues es un principio fundamental para cualquier líder, dado que alienta al equipo a través de su accionar. Si se desea que el equipo innove, que sea creativo, el líder deberá ser el primero en ponerlo en práctica y potenciar esta creatividad.

4. No temer al cambio. La única contante es el cambio, así la principal meta del líder transformacional es identificarlo, adaptarse y gestionarlo, transformando los métodos, las técnicas, la forma de trabajar, incluso de pensar de los trabajadores para mejorar y avanzar; sin olvidar que el riesgo y el fracaso forman parte del proceso de cambio.

5. Visionario. El líder transformacional piensa en el futuro y no en el ahora, es prospectivo. La transformación de un ente social es un proceso extenso, por lo que suponen metas a largo plazo.

6. Creer en el equipo. Como líder transformador, se debe iniciar por creer y confiar en las capacidades de los colaboradores. Cada trabajador tiene habilidades concretas que el líder deberá identificar y potenciar, siendo clave desarrollar la capacidad de atención, instinto y comunicación.

7. Aprender a motivar. Resulta esencial que el líder transformacional conozca a los miembros de su equipo, se preocupe por ellos y sepa cómo motivarlos. Estos líderes delegan responsabilidades, premian y comparten los éxitos con sus seguidores, pues creen en ellos y saben transmitirle confianza y motivarlos para que se superen día a día.

Variables de Resultado del Liderazgo Transformacional: Uno de los aspectos determinantes en toda iniciativa, proceso, modelo, propuesta o proyecto, es demostrar la factibilidad de obtener resultados convincentes y ajustados a sus postulados, a través de su aplicación e instrumentalización.

Es por ello que, sobre la base de los autores Bass y Avolio (2006), citados por Bracho y García (2013), se describen las dimensiones a través de las cuales el líder transformacional, puede constatar el producto de sus acciones sobre la base de las tres variables de resultados: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores.

- **Satisfacción:** Se produce por las acciones del líder, que provocan gratificación en el equipo de trabajo. El personal se siente agradado con las decisiones del líder, observándose como estas generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.
- **Efectividad:** Se obtiene por las acciones del líder, al lograr los objetivos y metas en los colaboradores. Los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, haciendo uso racional de los recursos.
- **Esfuerzo Extra:** Los actos del líder, incitarán a una mayor participación activa de los seguidores en su trabajo cotidiano, derivándose mayores aportes y valor agregado. Estos líderes estimulan continuamente al personal a contribuir efectivamente, concretando esta colaboración.

Consideraciones finales:

El Liderazgo Transformacional...

- ✓ Concentra los atributos positivos de otros estilos de liderazgo, propicia la escucha activa, participación, motivación, así como la guía y orientación del equipo hacia el cambio del entorno.
- ✓ A través de su actitud, despiertan “respeto y admiración” siendo modelos a seguir, tienen dominio de su misión y cómo alcanzarla.
- ✓ Poseen un óptimo manejo de la Inteligencia Emocional, al hacer debido uso de sus esferas emocionales: Autoconciencia, Autocontrol, Automotivación, Empatía y Asertividad.
- ✓ Presenta estrategias al colaborador basadas en el carisma, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la tolerancia psicológica.
- ✓ Deja a los colaboradores “libres” –empoderados- para proponer nuevas ideas, innovar y abocarse al futuro de los productos, servicios y conceptos; partiendo de un alto nivel de pertenencia e identificación con el ente social.

En resumen...el liderazgo transformacional, es un requisito “sine qua non” para la gerencia contemporánea, dado que permitirá hacer frente a las exigencias de los nuevos tiempos a través de su gestión, alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, con el concurso innovador, moral, ético y colectivo del líder y sus colaboradores, dentro de una sinérgica relación de alto compromiso, responsabilidad e identificación con el ente social.