

¿QUE ES EL **LIDERAZGO** **TRANSFORMACIONAL** Y COMO DESARROLLARLO DENTRO DE TU EMPRESA?



ABR.15

RETOS PARA SER DIRECTIVO

EAE Business
School

ÍNDICE

ABR.15

RETOS PARA SER DIRECTIVO
Desafíos de la gestión empresarial

EAE Business
School

0

INTRODUCCIÓN 3

1

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:
SUS CUATRO PILARES 4

2

CARACTERÍSTICAS DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 5

3

ESQUEMA DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL. ¿CÓMO APLICARLO? 7

4

PRINCIPALES VENTAJAS DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 9

INTRODUCCIÓN

Las teorías de liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en los años 80, década en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían. Uno de esos enfoques fue el planteado en 1978 por los teóricos James McGregor Burns y Bernard M. Bass, quienes, sin saberlo, estaban sentando las bases para un exitoso modelo de liderazgo.

McGregor Burns y M. Bass aspiraban a transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías, con lo cual el modelo, que fue rápidamente acogido en el ámbito empresarial, recibió el nombre de «transformacional».



Para estos dos teóricos, un líder sólo podía ser capaz de transformar verdaderamente su entorno en el momento en que hubiese interiorizado los objetivos que daban identidad a la empresa y tuviese el talento para explicar la manera en que podían trasladarse a la práctica. Fue el punto de arranque. No obstante, el concepto ganó en precisión varios años después, cuando otro experto en gestión empresarial, el norteamericano Kevin Ford, publicó un estudio en el que incluía el modelo de McGregor Burns y M. Bass y lo definía en función de otros dos tipos de liderazgo:

- a) Táctico:** el líder táctico, según Ford, es aquel que resuelve problemas sencillos. No necesita grandes conocimientos para ello; simplemente, le basta con poner en práctica lo que sabe para solventar las situaciones del día a día.
- b) Estratégico:** en esta segunda categoría se sitúan aquellos líderes que, además de resolver los asuntos cotidianos derivados de su labor gerencial, trabajan con una visión de futuro. Tienen la capacidad de generar estrategias a mediano y largo plazo. Son, por tanto, creativos y están en constante búsqueda de nuevas herramientas que les ayuden a alcanzar los objetivos de la organización.
- c) Transformacional:** según Ford, la principal diferencia del líder transformacional frente a los dos modelos restantes es su visión general y transversal. Quien asume un liderazgo de este estilo no se limita a diseñar planes o soluciones puntuales. O dicho en otras palabras: el líder transformacional también es líder estratégico y líder táctico; sin embargo, al mismo tiempo, va más allá de la táctica y las estrategias. Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación. De ahí que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escucha. Su máxima es una sola: los cambios no se generan en las compañías; se generan en las personas que las integran.

01. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUS CUATRO PILARES

Del mismo modo, el teórico Kennet Leithwood profundizó en las diferencias entre este modelo y los liderazgos instructivos, que son todos aquellos basados en una dinámica jerarquizada y en la obediencia. Para él, estos últimos resultaban insuficientes ante los nuevos desafíos directivos del siglo XXI.

Aunque sus principales aportes estaban orientados al sector educativo, Kennet definió cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización.

Antes de enunciarlos, es preciso añadir que estos cuatro conceptos pueden visualizarse como los peldaños de una escalera, donde en el nivel más bajo se sitúan los planes de cambio y en el más alto la materialización de los mismos:

- A) PROPÓSITOS:** ES LA VISIÓN COMPARTIDA QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN TIENEN EN RELACIÓN CON ALGO. EL LÍDER TRANSFORMACIONAL LOS DENOMINA «EXPECTATIVAS DE CAMBIO», ES DECIR, LA DISPOSICIÓN DE LAS PERSONAS A GENERAR Y ASUMIR LA TRANSFORMACIÓN.
- B) PERSONAS:** ES LA RAZÓN DE SER EL LÍDER TRANSFORMACIONAL. Y SE REFIERE, EN CONCRETO, A LA DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS O INDIVIDUOS SOBRE LOS SE DISPONE A OPERAR. PARA QUE EL PROCESO DE CAMBIO TENGA ÉXITO, DEBE CONOCERLOS A PROFUNDIDAD: SUS MOTIVACIONES, HABILIDADES, COMPORTAMIENTOS, APTITUDES, ENTRE OTROS ASPECTOS.

C) ESTRATEGIA: ES LA MANERA EN QUE SE EFECTÚAN LOS CAMBIOS, LA CUAL ESTÁ CONDICIONADA, DESDE LUEGO, POR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN O EL GRUPO DE TRABAJO: NÚMERO DE MIEMBROS, OBJETIVOS, EXPECTATIVAS, GRADO DE HETEROGENEIDAD, EDAD, ETC.

D) CULTURA: ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS CAMBIOS SE INCORPORAN A LA FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN, COINCIDIENDO, EN MUCHOS CASOS, CON SU VISIÓN Y MISIÓN.

02. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El mismo Ford, en su estudio, señala que muchas veces los líderes transformacionales no saben el destino de sus estrategias de cambio; su única certeza es que las mejoras introducidas optimizarán el estado de las organizaciones. Y en ello trabajan. Su única meta es el cambio, la evolución, la apertura a nuevas posibilidades.

Es común que al líder transformacional también se le llame líder «carismático», pues el carisma es, sin duda, una de sus cualidades más características. Esto queda reflejado en la cercanía que establece con los grupos de trabajo y en su capacidad para transmitir en ellos los procesos de cambio. En ese sentido, actúa casi como un «coach» o entrenador de grupos que persiguen objetivos comunes.



Pero, al mismo tiempo, se trata de un liderazgo que va mucho más allá del carisma. No le define sólo la empatía, la serenidad, la atención y el entusiasmo. Su esencia radica, más que nada, en el cambio. Y para llevar a cabo ese cambio, es necesario desarrollar ciertas habilidades y talentos como las que enunciaremos a continuación:

VÍNCULOS DIRECTOS Y CONFIABLES

Como su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.

MOTIVACIÓN PERMANENTE

La manera en que establece el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la cercanía, debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación.

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Pero, asimismo, el líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación.

CRECIMIENTO A LARGO PLAZO

El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo; esa labor la delega en directivos seccionales o líderes de departamento. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo, pues de lo contrario no pasarían de ser soluciones parciales o específicas. Dichos cambios son transversales: es decir, incluyen a cada uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan a integrarse a la cultura y la filosofía corporativas. O dicho de otro modo: el líder transformacional no solventa averías; más bien, hace todo lo posible para que, implicando a las personas de su entorno, esas averías no se repitan.

03. ESQUEMA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. ¿CÓMO APLICARLO?

Es común que el liderazgo transformacional se lleve a cabo en casos excepcionales o en situaciones de crisis internas. En estos escenarios, las organizaciones se ven abocadas a generar cambios de carácter transversal. Sin embargo, no siempre es así. El cambio no necesariamente es una respuesta ante un fallo. También pueden ser impulsados para optimizar y agilizar los procesos.



El modelo transformacional es óptimo tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas. Pero al igual que con cualquier otro tipo de liderazgo, no puede hablarse de una sola manera de aplicarlo. Quizá haya situaciones similares, pero nunca el todo exactas. Sus variantes dependen de las características y necesidades de cada caso: número de miembros, objetivos, estrategias empleadas, naturaleza de la compañía, respuesta de los equipos, entre otros aspectos.

Existen varias herramientas para llevar a cabo un proceso transformacional al interior de una empresa. En la mayoría de los casos, se trata de métodos pedagógicos –cursos, talleres, reuniones periódicas– que combinan elementos de formación y motivación. Los cambios pueden ser impulsados en dos direcciones: desde las esferas directivas o desde los cargos intermedios o bajos. En cualquiera de los dos casos, lo importante es que aborde tres esferas básicas de la organización:

▪ GESTIÓN COTIDIANA

Hace referencia a los procesos habituales que tienen lugar en la empresa. Los cambios sólo son posibles tras el reconocimiento de aquello que se aspira a modificar. Es el punto de arranque de toda transformación.

▪ GESTIÓN HUMANA

Esta categoría engloba todo lo relacionado a los miembros que conforman una compañía: vínculos laborales, jerarquías, talentos, responsabilidades, habilidades, fortalezas, clima laboral, etc. Todo cambio transformacional debe tener en cuenta estos factores antes de poner en práctica su plan de acción.

▪ GESTIÓN DEL CAMBIO

Aun así, sí puede hablarse de ciertos parámetros que ayudan a implementar el modelo transformacional en cualquier organización. No es un esquema rígido; por el contrario, el objetivo es adaptarlo a cada situación:

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Como hemos dicho, este análisis puede originarse como respuesta a una situación de carácter excepcional (crisis directivas, problemas) o, simplemente, como parte de una estrategia para optimizar los procesos.

El líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés.

Al mismo tiempo, es necesario que defina los objetivos generales de su acción; es decir, los cambios que se propone introducir en el contexto. Su intervención siempre tiene un sentido, un punto de llegada.

2. DETECCIÓN DE CAUSAS O PUNTOS ÁLGIDOS:

Hecho el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, sea la que sea.

Luego, su función consiste en sacarlas a la luz, ponerlas en común y abordarlas desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios.

Cuando se trata de problemas dentro de los grupos, se debe destacar por el uso de la diplomacia; además, es necesario que ponga en práctica habilidades sociales como la empatía, la ponderación, la escucha activa y el buen juicio.

3. ESTIMULACIÓN Y PARTICIPACIÓN:

Sea cual sea la situación, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización.

Es necesario que propicie climas basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. La autoridad excesiva disminuye la motivación.

También puede ocurrir que, en determinados momentos del proceso, deba centrar su mirada en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo. En esos casos, su labor será muy similar a la de los profesionales del coaching u orientadores.

4. GENERACIÓN DE CAMBIOS

Superadas todas las etapas, el líder transformacional puede plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio.

No debe olvidar, sin embargo, que dichos cambios deben ser de tipo transversal –que involucren al grueso de la organización– y que superen el mediano y el corto plazo. Su labor no debe limitarse a lo inmediato.

04. PRINCIPALES VENTAJAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



ESTE ESTILO DE LIDERAZGO, COMO YA DECÍAMOS, NO SE QUEDA EN EL PLANO INDIVIDUAL. ES CIERTO QUE EL LÍDER TRANSFORMACIONAL SE INTERESA POR LAS PERSONAS Y QUE EN VARIOS MOMENTOS DEL PROCESO ENFOCA SU MIRADA EN EL ASPECTO INDIVIDUAL. SIN EMBARGO, SI LO HACE NO ES PORQUE CONSIDERE A CADA MIEMBRO COMO UN ELEMENTO AISLADO E INCONEXO; POR EL CONTRARIO, SU OBJETIVO ES AYUDARLE A REFORZAR EL VÍNCULO QUE MANTIENE CON LA ORGANIZACIÓN.

Esto quiere decir, por tanto, que las empresas son las principales beneficiadas cuando se habla aplicar un modelo de liderazgo de estas características. Veamos cómo y de qué forma se reflejan estas ventajas:

- **DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES.** Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas.
- **AUMENTO DE LA AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES.** No importan tanto las labores que desempeñen las personas como el clima laboral en que lo hagan. Cuando existen la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una compañía sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorar los estados de ánimo colectivos.
- **APRENDIZAJE CORPORATIVO.** El líder transformacional hace énfasis en el aprendizaje como forma directa del conocimiento. No insiste en eliminar los errores; más bien, proporciona herramientas para gestionarlos y sacarles el mayor provecho. El fracaso es una oportunidad para aprender y seguir mejorando los procesos.
- **CREACIÓN DE UN CLIMA PROPICIO PARA NUEVAS IDEAS.** La motivación también es motor de escenarios en los que las ideas y las propuestas fluyen con más naturalidad que en sistemas de liderazgo autoritarios o demasiado jerarquizados. La participación y el sentido de la igualdad son vitales para fomentar la creación entre los miembros de una organización. Muchas veces, la mejor respuesta a ciertos retos o crisis no surge de las esferas directivas como de aquellos cargos que más cercanía tienen con la situación. De ahí la importancia de los climas participativos.
- **REFORZAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.** Por supuesto, los equipos de trabajo no son los mismos cuando se aplica un proceso de liderazgo transformacional. El líder redefine los roles y mejora los canales de comunicación.
- **AUMENTO DEL NIVEL DE COMPROMISO.** Si los empleados de una compañía se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos. En últimas, sentirán la identidad corporativa como propia.

WWW.EAE.ES

902 47 46 47

BARCELONA C/ ARAGÓ 55 - 08015 / C/ TARRAGONA 110 - 08015

MADRID C/ JOAQUÍN COSTA 41 - 28002



EAE Business
School