

EL LIDER TRANSFORMACIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN UN CONTEXTO DIVERSO

Autor: Prof. Cr. Franco Finocchiaro¹

RESUMEN

El contexto de creciente cambio ha penetrado en las organizaciones. Sumado a ello, las variables que se sugiere gestionar a los administradores para subsistir ante la extrema competitividad del mercado recaen en la mayoría de los casos en las personas que las integran: sus conocimientos, valores, diversidad, competencias distintivas, etc. Otro punto en común que se destaca de estas es que requieren un apoyo de la dirección para generar el valor que se les confiere. Allí es que el liderazgo transformacional cobra importancia como forma de conducir equipos de trabajo duraderos, sinérgicos, con posibilidad de aceptar y adaptarse a los cambios y potencialidad para generar ventajas competitivas sostenibles. Las teorías clásicas de la administración mencionan al liderazgo como una característica propia de una persona que ejerce el rol desde sus rasgos, la conducta del equipo o las características situacionales. En esta última es donde encuentra anclaje el liderazgo transformacional.

Este trabajo propone pensar esta lógica en forma inversa e identificar las variables que debe gestionar un líder transformacional para aprovechar el cambio y “transformarlo” en potencialidad de mejora para la organización. Para lograrlo, se realizó una revisión bibliográfica de los principales aportes científicos que se publicaron en el período 2010-2022 en revistas y congresos, disponibles en diferentes motores de búsqueda y repositorios (entre ellos, Redalyc, Scielo y Google Académico). La misma se basó en palabras claves con restricción de alcance por años y también estableciendo comparaciones con otros estilos de liderazgo. Además, se utilizaron artículos web publicados en sitios vinculados a la disciplina administrativa.

De la misma, surgió que la tecnología y los nuevos modos de trabajo son de las principales variables que los líderes deben gestionar para internalizar los cambios garantizando su subsistencia. Además, existe una creciente importancia de incluir perfiles diversos en los equipos que favorezcan la creatividad y la orientación a distintos públicos, ya que, los destinatarios de la organización, se han “heterogeneizado”. En suma, el líder transformacional

¹ Departamento de Cs. Administración, Universidad Nacional del Sur (DCA-UNS). Correo electrónico: ffinocchiarouns@gmail.com

es presentado como un agente de cambio cultural que debe poner en crisis la cultura monolítica existente en la organización para incorporar nuevos valores atinentes al contexto, esto es, desaprender valores que ya no resultan útiles al mismo tiempo que se implementan otros que otorgan mayor adecuación a las demandas del público. Consecuentemente, aquellos líderes capaces de abandonar un estilo de extrema jerarquía (movidos únicamente por la estructura formal y resistentes a los cambios), a otro que gobierne a partir del cambio y se muestre abierto a sacar provecho de los mismos, encuentran mayores posibilidades de superar la hostilidad del entorno y sostenerse en el mercado.

El presente artículo se estructura en tres partes: en la primera, se desarrollan los conceptos básicos del liderazgo y del cambio, diferenciando el liderazgo transformacional y transaccional. En la segunda parte, se identifican las principales variables que debe gestionar el líder para aplicar los cambios y, en la última parte, se proponen prácticas que pudieran marcar el camino para ejercer el liderazgo transformacional en integración con las variables antes mencionadas.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constituyen escenarios de interacción social que requieren de las ciencias sociales para su análisis y comprensión. En los últimos años las transformaciones económicas y políticas han impactado considerablemente sobre los procesos organizacionales, provocando cambios significativos en sus estructuras, objetivos, modalidades de funcionamiento y prácticas. En lo que respecta al empresariado en particular, se considera a la globalización como principal causante de estas transformaciones y se la define como un fenómeno dinámico y creciente que ha tenido lugar debido a la convergencia de dos situaciones: el avance tecnológico y la apertura de los mercados de capitales (López Fernández et al, 2007). La competitividad resultante de ella no se refiere únicamente a la posibilidad de algunas empresas de adquirir tecnología de avanzada, sino también a lo que llamó la “mundialización” de la economía donde muchas de ellas pueden acceder en forma digital a los consumidores de cualquier parte del mundo.

Sin embargo, estas consecuencias vinculadas a la apertura del transporte y de las comunicaciones no son exclusivas del ámbito empresarial. Así es que se ha propiciado la interacción entre las organizaciones estatales, privadas y del tercer sector, contribuyendo a conformar nuevas modalidades de relación entre el estado y la sociedad civil. El escenario

convoca a reflexionar tanto desde la sociología como desde otras disciplinas sociales acerca de las diferentes dimensiones de análisis o variables para estudiar las organizaciones como fenómenos complejos. Entre estas últimas pueden destacarse las relaciones inter-organizacionales o redes de organizaciones; los estilos de conducción; la cultura y el cambio organizacional; las formas de organización del trabajo y los procesos de innovación; las tecnologías de gestión; las relaciones interpersonales, el conflicto y el poder; la motivación, la comunicación y la capacitación; así como todas aquellas dimensiones y variables que aporten a la mejor comprensión tanto de organizaciones privadas, como estatales (en sus distintas jurisdicciones) y organizaciones de la comunidad. En este trabajo se tomó como marco de referencia para el análisis la propuesta de Schlemenson (1988) que identificó seis dimensiones, a saber: proyecto organizacional, estructura, integración psicosocial, condiciones laborales, sistema político y contexto. En ellas, el líder tiene una injerencia de lo más variada, por lo que, se estableció un cruce entre lo que comprende cada dimensión y lo que los autores consultados adhieren al rol del líder de modo de identificar en cada caso cómo se espera que actúe un líder con perfil transformacional.

En lo que hace al cambio, si bien existen diversas modificaciones que pueden encuadrar en dicho término, es sabido que cuando el mismo toma trascendencia organizacional requiere renovación en tecnología, procesos y/o sistemas. Por otro lado, los cambios pueden planificarse o no hacerlo, otra situación que impacta de distinto modo en la organización (Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013). Tanto las modificaciones mencionadas como la posibilidad de planificar los cambios son actividades que atañen a quienes ejercen un rol de liderazgo dentro de la organización, por lo que, la amplitud del mismo hace necesario que se puedan identificar componentes del perfil transformacional como agente de cambio.

Este trabajo propone pensar esta lógica en forma inversa e identificar las variables que debe gestionar un líder transformacional para aprovechar el cambio y “transformarlo” en potencialidad de mejora para la organización. Para lograrlo, se realizó una revisión bibliográfica de los principales aportes científicos que se publicaron en el período 2010-2022 en revistas y congresos, disponibles en diferentes motores de búsqueda y repositorios (entre ellos, Redalyc, Scielo y Google Académico). La misma se basó en palabras claves con restricción de alcance por años y también estableciendo comparaciones con otros estilos de liderazgo. Además, se utilizaron artículos web publicados en sitios vinculados a la disciplina administrativa.

El presente artículo se estructura en tres partes: en la primera, se desarrollan los conceptos básicos del liderazgo y del cambio, diferenciando el liderazgo transformacional y transaccional (concepción clásica del liderazgo, nuevas visiones de liderazgo, el líder y la gestión del cambio). En la segunda parte, se identifican las principales variables que debe gestionar el líder para aplicar los cambios (dimensiones organizacionales que debe gestionar el líder) y, en la última parte, se proponen prácticas que pudieran marcar el camino para ejercer el liderazgo transformacional en integración con las variables antes mencionadas (posibles aportes del liderazgo transformacional a las dimensiones del análisis organizacional, y liderazgo transformacional: sus prácticas y dimensiones).

2. CONCEPCIÓN CLÁSICA DEL LIDERAZGO

Cuando se aborda la temática en el ámbito educativo, es común que se comience a trabajar las teorías de liderazgo a partir del enfoque de los rasgos, entendido como aquel que aísla las características que distinguen a un líder de aquellos que no lo son. Esas cualidades fueron clasificadas como: ímpetu, deseo de ser líder, honradez e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimientos relativos al trabajo (Robbins & De Cenzo, 2009).

Luego, se avanza sobre las teorías conductuales que definen que estilo a adoptar por parte del líder dependerá de la conducta de sus subordinados. Así, encontramos líderes orientados a las tareas y otros orientados a los equipos de trabajo y las relaciones sociales. En los extremos encontrábamos líderes que daban igual importancia a las dos variables (mucha o poca, según sea el caso). Aquí, podemos encuadrar teorías como la de Blake & Mouton (1964), citados por Benavidez Coronado y Pimentel Félix (s/f), que proponen una rejilla gerencial bidimensional en la que según el énfasis que el líder ponga a la producción, a las personas, a ninguna o a ambas los clasifica en perfiles denominados administración autocrática de la tarea, administración club campestre, administración empobrecida o administración de equipo, respectivamente (Robbins & De Cenzo, 2009).

Gili (2006) retoma los estilos de liderazgo de Likert (1967) que también se encuadran dentro del enfoque conductual y los define como:

- Autocrático: es el que emite instrucciones sin participación alguna de sus subordinados. No hay casi libertad de acción para los integrantes del grupo.

- Débil (también llamado *laissez faire*): deja librado a sus seguidores la manera de organizar y ejecutar el trabajo. Se considera débil porque la autonomía que otorga a los seguidores va de la mano de un líder ausente, que no guía ni orienta.
- Democrático: permite que el grupo participe en la toma de decisiones entendiendo que esto significa una motivación muy importante para sus seguidores o subordinados. Utiliza los mecanismos de la organización formal y los procesos de la informal para motivar y alcanzar los objetivos.

Finalmente, se estudian las teorías situacionales que muestran cómo la forma de liderar debe adaptarse al contexto y a la disposición que manifiestan sus seguidores. La disposición de los subordinados en aceptar o no al líder se expresa como el grado de capacidad y voluntad que manifiestan las personas para realizar una tarea específica. Una de las teorías más conocidas en esta visión es la de Hersey & Blanchard (1982) citados por Robbins & De Cenzo (2009).

Puede verse en todos los modelos presentados y también en muchos otros que se desarrollaron a lo largo del tiempo que existe preocupación en elaborar perfiles de liderazgo, nutridos de características propias de cada uno para asociarlos luego a personas que ejercen estos roles y poder comprender y, en el mejor de los casos, predecir las acciones que cada uno podría implementar ante situaciones de cambio. Otra cuestión de relevancia es que las teorías no aluden exclusivamente a liderazgos formales, es decir que, al relacionarlo con la estructura podemos encontrar tanto líderes de organigrama como también líderes informales pero que tengan cierto reconocimiento por parte del equipo de trabajo de la organización. Esta aclaración hace que el liderazgo sea una variable fundamental independientemente del nivel de jerarquización que la entidad presente.

López Martínez & Rojas Arredondo (2013) categorizan las capacidades que consideran que un líder debe tener para coordinar, organizar y motivar a su equipo de trabajo. Las primeras son las capacidades técnicas que tienen que ver con el conocimiento sobre el trabajo, las tareas a realizar y la especialización sobre el rubro al que se dedica la organización, luego están las capacidades humanas que incluye tanto los aspectos conductuales del equipo de trabajo, así como la posibilidad de ser catalizador de sus emociones y acompañarlos. En tercer lugar, aparecen las capacidades intelectuales a las que consideran como un valor agregado que tienen los líderes que ejercen adecuadamente su tarea. Estas competencias refieren a la posibilidad de concebir a la organización como un todo y captar los elementos principales de la misma para ejercer influencia sobre ella. De otro modo, Münch (2010) agrupa en forma similar las

capacidades que considera que deberían reunir los líderes. Estas son: (1) conocimientos tecnológicos: refiere al conocimiento del área, las funciones y el producto o servicio a dirigir o crear. Esto responde a que es difícil conseguir el respeto y la motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo donde se desarrolla la función directiva, (2) conocimientos administrativos: sostiene que la globalización obliga a los líderes a mantenerse formados y actualizados en administración. Esta formación debe complementarse con conocimientos humanísticos como clima organizacional, trabajo en equipo y relaciones con el personal y (3) cualidades o características de la personalidad: destaca en particular el autocontrol (mantener la serenidad y actuar con objetividad), seguridad de sí mismo (certeza del dominio propio y el conocimiento que se tiene), iniciativa (asertividad en las decisiones, resolución de conflictos y clima que motive), sentido común (para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas y realizar todas las funciones del dirigente) y optimismo (confianza en el futuro y su gente, aprender de los errores y los fracasos).

3. NUEVAS VISIONES DEL LIDERAZGO

Con los mismos cimientos de los estilos previamente comentados, existen nuevos abordajes del término liderazgo entre los cuales, algunas, ponen el foco en aspectos contextuales como el liderazgo electrónico que es definido como un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones (Avolio et al, 2001). No obstante, las que ganaron mayor trascendencia en los libros académicos son el liderazgo transaccional y el transformacional, que ponen el foco en la relación entre el líder y sus subordinados, así como también en el grado de apertura al diálogo y los cambios. Dentro de las concepciones vistas anteriormente, se incluyen en la perspectiva situacional del liderazgo, con las diferencias que se podrán apreciar a continuación.

3.1 DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL TRANSFORMACIONAL

Bass (1985) citado por Almirón-Arévalo et al (2015) define un doble enfoque de liderazgo que incluye el transaccional, por un lado, y el transformacional por el otro. Esta es una visión holística que considera rasgos y conductas dentro de un contexto situacional determinado, tomando en cuenta tanto los rasgos como las conductas del líder, como variables situacionales. Es decir que toma características de los enfoques anteriores para anclarlos en un

contexto que ha cambiado significativamente. La competitividad extrema a la que se encuentran expuestas las organizaciones implica que la conducción de las mismas esté orientada a la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Ha sido demostrado en diversos trabajos que esa ventaja tiene su origen en las personas, por lo que, un líder que se dedique a fomentar el desarrollo de sus colaboradores podría generar una mejor predisposición a la diferenciación y la innovación.

El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013). Este desarrollo tiene características propias de la administración clásica como por ejemplo desde el establecimiento de premios y castigos, así como también al definir a la figura del líder con carácter sancionatorio. No se ve al líder como un guía u orientador de la actividad de sus subordinados sino más bien como a alguien que “tiene el poder” para definir qué se hará y qué consecuencias tendrá cada uno en función a su rendimiento. Sin embargo, su antigüedad teórica no implica un desuso en la práctica sino, por el contrario, es uno de los enfoques más empleados en la actualidad.

El liderazgo transformacional, en cambio, ubica al líder como un agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo, buscando generar relaciones fundamentadas en valores, creencias y cualidades personales del líder y también de los subordinados (Almirón-Arévalo et al, 2015). El objetivo de este estilo es estimular la conciencia de los trabajadores a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo (Bass & Avolio, 2006). Como se puede ver, esta primera aproximación al concepto da cuenta de la importancia que se le concede al liderado por encima del líder quien marca las directrices, orienta y guía para que el compromiso y el sentido de pertenencia se genere y sostenga, por lo que, el aumento del rendimiento no es propulsado por el líder sino por los propios trabajadores que se esfuerzan por generar su aporte al interés organizacional. Se trata de crear conciencia para “subordinar el interés particular al interés general” como decía Henry Fayol, sin concebir a dichos intereses como contrapuestos y ver al logro de los objetivos organizacionales como un medio para lograr los individuales.

3.2 EL LIDER Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Al definir al liderazgo transformacional como agente de cambio es importante profundizar en la relación que se puede dar entre estas dos variables. En primer lugar, se comparten nociones de cambio y su relación con la innovación, ya que, es habitual que la literatura vincule al liderazgo con la innovación en lugar del cambio. En segundo lugar, se compartirán estudios sobre liderazgo como agente de cambio.

Así, Zimmermann (2000) define al cambio organizacional como un proceso de aprendizaje que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. Además, destaca la labor de comunicación, cautelosa y lenta, que se debe implementar para la apertura y entrada hacia un cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”. El aporte del autor es interesante no solo por el concepto que adiciona sino porque describe al cambio como un proceso lento, de mucho acompañamiento y también como una situación de desequilibrio o incomodidad en la que un esquema establecido, arraigado y cotidiano se debe poner en cuestión, ya sea, para sufrir módicos cambios o hasta para ser reemplazado en su totalidad. Esta argumentación permite reconocer ciertas funciones que ejercerá el líder en el camino hacia el cambio. La concepción de “proceso” también sitúa a la entidad en una secuencia de acciones que implican tiempo y que no se finalizarán de un momento a otro.

Petit Torres & Gutiérrez González (2007) relacionan al liderazgo con el empowerment diciendo que de esta relación puede surgir la innovación organizacional. Así, asocia este tipo de liderazgo con el fomento de la iniciativa y la motivación de sus miembros, aumentando su participación, cultura y formación en pro del desarrollo y competitividad de la organización. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de liderazgo inter actantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación, con responsabilidad descentralizada y participación del poder. Si bien se anticipó que el liderazgo habitualmente se concebía por separado de la estructura, puesto que, se puede hablar de líderes formales e informales, el planteo de las autoras es que, en estructuras más rígidas, formales y basadas en el organigrama, la implementación de estilos de liderazgo más flexibles y abiertos, pueden sufrir reticencias o directamente no aplicarse en forma plena. En síntesis, la salida que encuentran para que el liderazgo conlleve a una innovación sostenida es basarse en la gestión del conocimiento, es decir, la habilidad de crear y aplicar nuevas ideas en el mercado, la creación de redes de aprendizaje y formulación de estrategias.

En adición a esta propuesta, Bolívar (2001) plantea que los directivos o gestores, muchas veces son uno de los mayores obstáculos para la organización que aprende. Su socialización previa en la cultura establecida les impide extender las capacidades a los miembros, incluso pueden estar de acuerdo en que los otros mejoren, sin aplicárselo a ellos mismos: ellos mismos deben cambiar y aprender. Como expresión de una organización dinámica, las funciones del liderazgo superan su asunción por un rol específico. Entre el directivo que se limita a conseguir una eficiencia y control, el liderazgo se caracteriza por contribuir a articular una visión compartida, para lo que tendrá que involucrar a todos los integrantes. De este planteo, se deduce que el liderazgo puede influir positiva o negativamente en la gestión del conocimiento y, en consecuencia, en la innovación o cambio. El autor involucra otro factor fundamental y contextual que es la cultura organizacional. Para que la misma propicie un liderazgo transformacional se requieren valores culturales compatibles con una cultura de la innovación, abierta al cambio y que evite la supremacía de la burocracia y el conservadurismo.

3.3 DIMENSIONES ORGANIZACIONALES QUE DEBE GESTIONAR EL LÍDER

El liderazgo es una variable definitivamente relevante en el quehacer organizacional, puesto que, coordina a todas las demás, establece normas internas y las hace cumplir, así como también, implementa los objetivos y estrategias diseñadas. Se recurre, entonces, a la visión de Schlemenson (1998) sobre las variables que componen el análisis organizacional:

- a. El proyecto que sustenta la organización: no solo rescata la necesidad de contar con un buen plan sino también el de hacerlo operativo para que se transforme en acción. Para ello, es relevante la formulación de políticas, tácticas y técnicas. Aquí es donde el rol del líder interviene en dichas formulaciones y también en la puesta en práctica de las mismas, alineando los objetivos individuales a los organizacionales y también implementando los cambios que resulten convenientes para la entidad.
- b. Estructura organizativa: lo define como el sistema interrelacionado de roles oficiales dentro de la organización. Más allá de la forma que la estructura tenga, en la actualidad se adhiere al concepto de estructuras múltiples (haciendo alusión a la inexistencia de una única forma de organizarse) y también al de configuración estructural, considerado más adecuado para tratar temáticas vinculadas a la gestión del cambio. Desde este punto, Ader et al (2000) conciben a la configuración estructural como una respuesta de la organización en un momento dado para adecuarse a las condiciones internas (objetivos, decisiones tomadas, clima organizacional) y a los requerimientos del entorno (eventos

que influyen positiva o negativamente). Puede verse la relación entre esta visión y la gestión del cambio por parte de la organización. Por otro lado, también es válida la relación con el liderazgo desde el punto en el que tanto los objetivos, las decisiones como el clima organizacional son variables que competen a la labor del líder.

- c. Integración psicosocial: abarca las relaciones interpersonales tanto a nivel vertical (con la autoridad) como horizontal (entre pares). Esta dimensión aborda problemáticas derivadas de los conflictos interpersonales, causantes de fallas en la cohesión, integración, espíritu de cuerpo y, en última instancia en el rendimiento. Sin embargo, todas esas consecuencias son trasladables al cambio cuando no es implementado ni comunicado de forma adecuada. Esto lleva a vincular a una inexistente o insatisfactoria gestión del cambio como un conflicto. Es importante aclarar que el concepto de conflicto al que referencia el autor es el que lo ve como algo negativo, como caos y no como otras visiones posteriores que lo relacionan con oportunidad de crecimiento.
- d. Condiciones de trabajo: el trato que reciben los miembros condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea. Aquí es donde se focaliza en el clima laboral, la revisión de la política retributiva y demás aspectos que los líderes pueden gestionar, modificar y también mantener en el caso de que consideren que sus condiciones son motivadoras y eficaces.
- e. Sistema político: sistema de autoridad empresarial dedicado a la conducción, distribución y coordinación de las tareas. Además de la conducción oficial formal de la organización, existen otros líderes políticos representativos que conforman “grupos significativos de poder”. La convivencia entre cada uno de ellos implica, entonces, el reconocimiento de la importancia que cada uno detenta en la organización y, por ende, hacerlos partícipes de los cambios que se deciden implementar.
- f. Contexto: su incidencia en la dinámica interna es lo que ha ganado relevancia en los estudios de los últimos tiempos. Si bien hay organizaciones más propensas que otras a verse afectadas por el entorno, es sabido que las mismas son sistemas abiertos, por lo que, lo que ocurre en su entorno más próximo podría impactar sobre ellas. Si bien es habitual ejemplificar dicha “afectación” con hechos negativos y/o catastróficos, también los cambios en el entorno pueden verse como aprovechamiento de oportunidades para desplegar nuevas estrategias organizacionales.

Otra visión con respecto a las variables que se deben gestionar, específicamente en el contexto de implementación de un cambio, es la propuesta por García Rubiano (2011) que

incluye la visión compartida (proyecto organizacional), motivación (condiciones laborales-integración psicosocial), respaldo político (sistema político), participación de empleados (sistema político) y modificación de normas y procedimientos (estructura organizativa). Como se puede apreciar, las variables mencionadas por la autora se pueden encuadrar en forma sencilla en las dimensiones propuestas por Schlemenson (1998).

3.4 APORTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL A LAS DIMENSIONES DE SCHLEMENSON

3.4.1 Liderazgo y proyecto organizacional: mucho se habla sobre la relación entre los objetivos individuales y los organizacionales. Desde el principio clásico de Fayol denominado “subordinación del interés particular al organizacional” hasta teorías que consideran a la desalineación de objetivos como problemas asociados a su determinación, esta falta de armonía es tan antigua como frecuente. En cuanto a su relación con el liderazgo, González Reyes et al (2018) sostienen que las actividades de dirección, planificación, organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos. Este planteo puede hacerse extensivo tanto a los objetivos organizacionales como también a los particulares de cada trabajador, ya que, visualizar el avance en los objetivos personales puede resultar motivante para el colaborador.

En un intento de conciliar ambos intereses (el particular y el organizacional), se desarrolló el llamado liderazgo compartido, a partir del cual, se establece un proceso interactivo de influencia entre personas cuyo objetivo es llevarse mutuamente al logro de las metas grupales, organizacionales o ambas (Yukl, 1998). El principal aporte de este concepto es tratar al liderazgo como un proceso colectivo y no individual, un proceso que involucra a todos y que pone a prueba el nivel de relación existente entre los objetivos personales y organizacionales.

3.4.2 Liderazgo y estructura organizativa: previamente, se comentó la relación existente entre la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. Tal es así, que se han establecido correlaciones entre variables (la estructura condiciona el estilo de liderazgo y viceversa) y otros se oponen a esta idea creyendo que son elementos separados (sin relación visible).

Los que encuentran relaciones entre las dos variables se esfuerzan por determinar cuál es la forma propicia de estructura para que el liderazgo transformacional funcione. Por citar un caso, Abrahams (2021) asevera que la estructura debe estar diseñada de un modo que sea capaz de reconocer metas personales, conocer las diferencias individuales, el crecimiento y el desempeño. Galarza Torres et al (2017) realizan un análisis empírico de la relación entre

estructura y liderazgo en Cooperativas de Trabajo. Allí, detectan que el liderazgo transformacional era compatible con una estructura funcional, es decir, aquella que pone el foco en la especialización en el puesto de trabajo y donde cada subordinado responde a muchos superiores en forma simultánea. Esto implica que no rige el principio de unidad de mando, sino que los principios de la estructura son diferentes a los lineales y la especialidad en las funciones es lo primordial. Encuentran también, en segundo lugar, perfiles de liderazgo orientados al liderazgo transaccional, y asocian ambos estilos a los líderes identificados con el género masculino, mientras que, encuentran más perfiles *laissez faire* (dejar hacer) cuando la líder se identifica con el género femenino.

En síntesis, las líneas de investigación más frecuentes en la relación estructura-liderazgo transformacional se basan en dos aspectos: (1) determinar cual es la estructura adecuada para ejercer con éxito este rol de liderazgo y (2) identificar determinados elementos de la estructura que puedan estar ligados al desarrollo de este liderazgo, por ejemplo, la comunicación, el desempeño de los equipos de trabajo, la motivación, entre otros.

3.4.3 Liderazgo e integración psicosocial: la integración psicosocial está ligada a la reducción o resolución de conflictos, es decir, lograr una adaptación entre las personas que integran los equipos de trabajo de la organización de modo de evitar excesivos inconvenientes entre ellos y propiciar una cultura del diálogo y la negociación para establecer acuerdos de beneficio mutuo. El liderazgo, en esta oportunidad, ejercer influencia sobre una variable central que es el clima laboral y puede definirse como el ambiente en el cual los trabajadores perciben y experimentan todos los días. Segredo Pérez (2013) considera que el clima incide sobre las motivaciones y el comportamiento de los miembros de una organización. El origen del estudio del clima, entonces, radica en teorías sociológicas como la de las relaciones humanas en las que la importancia del hombre en el trabajo radicaba en su participación en el sistema social. En cuanto a su relación con el liderazgo, podemos decir que éste marca las percepciones de los empleados con la realidad de la empresa, así como el desempeño laboral de los trabajadores (Chiavenato, 2008).

Desde una postura más integradora, Gan & Soto (2013) citados por González Reyes et al (2018) señalan que el clima laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y a su ambiente (cultural, del entorno, ambiente moral, situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del ambiente interno de las personas. El desafío del líder en esta visión podría estar en captar cuáles de estos factores (y otros no contemplados por la

definición) impactan en mayor medida en los trabajadores y sus relaciones, así como también, estudiar si son los mismos para todos o varían en función de sus personalidades.

Este proceso se complejiza cuando el grupo es diverso y cuenta con diferentes perfiles entre sus colaboradores. La dinámica y las formas de pensar distintas hacen que puedan producirse más roces, pero también que se generen oportunidades de innovación si el ambiente interno es adecuado para aprovechar las diferencias a partir de los aportes singulares y diferentes que puedan darse. Autores como Cox & Blake (1991) citados por Chinchilla & Cruz (2010) ya establecían una relación entre los equipos diversos y el cambio organizacional determinando que la gestión de la diversidad podría traer una ventaja competitiva por un efecto positivo de creatividad (enriquecimiento propio de escuchar distintas perspectivas sobre un mismo producto o tema), multiplicidad de estrategias para resolver problemas (ampliación de análisis crítico con la inclusión de distintas voces) y flexibilidad de sistemas (para adaptación a cambios que se susciten en el entorno), entre otros. Marchant Ramírez & León Del Río (2008) complementan este análisis diciendo que un liderazgo basado en la gestión de la diversidad puede mejorar la calidad de las decisiones, considerar alternativas “no obvias” para hacer juicios valiosos en situaciones nuevas y enfatiza en el análisis amplio producto de la pluralidad de perspectivas.

El liderazgo en este aspecto es considerado una variable central para que la diversidad se produzca, en primera instancia, por ejemplo, a la hora de seleccionar perfiles que escapen a la homofilia y puedan aportar algo diferente al equipo. Luego, en la integración y la generación de un clima laboral que permita a todas las personas ser incluidas y aportar sus ideas. Para materializar este compromiso del líder con la diversidad, se sugieren los siguientes pasos a tener en cuenta: (1) coherencia entre discurso y acción: las palabras no bastan si en el quehacer cotidiano de la organización no se refleja la inclusión de todos los integrantes, (2) gestión del poder que se le confiere: para implementar políticas, programas y procedimientos que le den sustentabilidad a los valores de la empresa, incluido el de la inclusión de diversidades (Marchant Ramírez & León Del Río, 2008).

3.4.4 Liderazgo y condiciones de trabajo: existe mucha literatura que vincula al liderazgo con las condiciones que se les ofrecen a los trabajadores. Desde un punto de vista higiénico, en términos de Herzberg, no siempre los líderes directos son los responsables de las condiciones salariales, físicas y estructurales que se les puede ofrecer a los miembros. Sin embargo, al analizar al líder como un agente de cambio en este trabajo, se puede inferir que el

mismo puede proponer mejoras a quien corresponda, incluyendo las condiciones básicas de sus empleados. Con respecto a los factores motivacionales si podemos reconocerlo como un responsable directo, ya que, la organización de las tareas, los desafíos que propone un puesto, entre otros aspectos propios del contenido del mismo se le confieren con habitualidad.

Retomando la primera frase, la literatura al respecto no solo es múltiple sino también muy variada. De este modo, es bastante común encontrar textos provenientes de la psicología que relacionen la salud laboral, el estrés y el liderazgo, como alianzas que pueden mejorar o empeorar en función al rol del líder. Rodríguez & Peiró (2008) aseveran que cuando la conducta del líder no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora, volviéndose una fuente de estrés considerable. El estrés laboral, según estos autores, produce elevados niveles de insatisfacción laboral y mayor predisposición al conflicto. Es decir que no solo afecta sus condiciones laborales psicológicas sino también las socio-afectivas, propias de la integración psicosocial.

Por otro lado, y estableciendo un paralelismo con los estilos clásicos de liderazgo, se plantea que los casos extremos de liderazgo autocrático o autoritario pueden propender a episodios de acoso laboral y contribuir a la generación de un clima hostil.

3.4.5 Liderazgo y sistema político: focalizado en la figura de la gestión gerencial de una empresa, Pertúz (2018) define que el mismo debe procurar mantener las condiciones de eficiencia y eficacia en todo momento. Por lo cual, considera que la manera en la que se puede perseguir estos objetivos aplicando un liderazgo transformacional es orientarlo hacia los valores como motivación, aprecio, confianza, respeto, tolerancia, responsabilidad y prevalezca el poder de las ideas innovadoras. En esta apreciación, se suele ver también el vínculo con la gestión del cambio y la búsqueda constante de la innovación. Pedraja-Rejas et al (2021) añaden que los cambios que introduce el liderazgo transformacional se basan en acercar a la organización a metas que no se habían logrado previamente a través del empoderamiento de los subordinados. En este punto, se vinculan las distintas dimensiones del análisis organizacional, puesto que, las herramientas principales que tiene el líder para lograr sus cometidos es intervenir sobre la integración psicosocial de los equipos y, fundamentalmente, propiciar las condiciones laborales adecuadas para que los colaboradores se sientan a gusto y puedan contribuir a esas metas nuevas de la entidad.

3.4.6 Liderazgo y contexto: García Rubiano (2011) reconoce al contexto como uno de los tres causantes de los cambios en la organización (tanto el cambio convergente como el divergente) y, al mismo tiempo, estudia el liderazgo transformacional como un facilitador de

cambio en empresas de Bogotá. En su análisis empírico concluye que existe correlación positiva entre el estilo de liderazgo adoptado y la aceptación del cambio organizacional. Es decir que la actitud que tome el líder con respecto a la implementación de cambios condicionará el nivel de resistencia o aceptación del mismo por el resto de los miembros. El aporte del mencionado trabajo es relevante desde el punto en que la mayoría de los líderes que formaron parte de la muestra analizada llevaban adelante un estilo de liderazgo compatible con el transformacional.

Retomando el aporte sobre las consecuencias producidas por la globalización, las autoras destacan que los principales aspectos de influencia en el sector empresarial son: “su participación en la economía, su gestión administrativa, obstáculos a su crecimiento y su formación del personal” (López Fernández et al, 2007, p. 2). Dentro de la gestión administrativa se puede anclar al rol del líder como tomador de decisiones que impactan directamente en toda la organización, así como también, su responsabilidad en el crecimiento y la mejora de la formación de los colaboradores con los que cuenta.

3.5 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUS PRÁCTICAS Y DIMENSIONES

Pedraja-Rejas et al (2021) señalan que, además de contribuir a las dimensiones del análisis organizacional previamente analizadas, el liderazgo transformacional tiene sus propias dimensiones que las cataloga en cuatro puntos, a saber:

- a) **Influencia idealizada:** se refiere tanto a las características que los seguidores atribuyen al líder como al comportamiento que el líder realiza en relación con ser un modelo a seguir y hacer lo correcto. Este aspecto añade una cualidad aun no mencionada que es la “imagen” que tiene el líder para sus subordinados y, además, le da relevancia a su acción por encima del discurso. Es una aplicación del dicho popular “educar con el ejemplo” pero llevado al ámbito organizacional.
- b) **Motivación inspiracional:** refleja la articulación clara por parte del líder de una visión convincente para inspirar a los seguidores a actuar. La motivación es una de las variables más complejas de gestionar, puesto que, a cada persona la motivan diferentes cosas y tampoco estos incentivos son inalterables a lo largo de la vida. En efecto, resulta crucial que la entidad tome a la motivación como un valor central de modo de averiguar cuáles son los estímulos que mejoran el rendimiento y el sentido de pertenencia de los colaboradores para que la actitud del líder resulte verdaderamente "inspiracional".

- c) Estimulación intelectual: se refiere a líderes que fomentan la creatividad de los seguidores, presentando nuevas ideas desafiantes y diferentes formas de resolver problemas. Esta puesta en acción requiere destinar recursos a la generación de creatividad, fundados en espacios de participación donde los trabajadores puedan desarrollar sus ideas, socializarlas y planificar su implementación en equipo. Con respecto a los recursos, es habitual que muchas organizaciones se muestren reacias a destinar tiempo a este tipo de tareas dentro de la jornada laboral, sin embargo, son actividades inherentes a la creación colectiva y el cambio constante.
- d) Consideración individualizada: caracteriza a los líderes que están atentos a las necesidades de las personas al brindar empatía, un clima de apoyo y oportunidades de capacitación y aprendizaje. La percepción por parte de los colaboradores que se les reconoce su singularidad, se los conoce y se los valora por sus virtudes, son algunos de los aspectos que pueden llegar a resultar motivantes independientemente del tamaño que la organización tenga. La visión de cliente interno, cada vez más recurrida en diferentes enfoques de administración, busca aplicar los mismos principios para que un cliente se sienta atendido al ámbito interno, es decir a los empleados. Por lo cual, dar un trato especializado a cada uno de ellos puede ser una estrategia valiosa de cliente interno (Peñaloza de García, 2004).

Las dimensiones analizadas son un puntapié para comprender que la existencia del liderazgo transformacional incide sobre muchas otras variables que conforman el campo de acción del líder. Si bien existen otros autores que identifican sus dimensiones, resulta relevante que cada entidad pueda realizar el trabajo reflexivo de conocer cuáles son los factores críticos o principales que debería tener en cuenta para que este estilo de liderazgo produzca el resultado esperado y sea beneficioso en términos de su implementación.

4. REFLEXIONES FINALES

Este trabajo se centró en el análisis del término liderazgo desde la óptica de autores que trabajaron sus perfiles desde distintos enfoques y experiencias empresariales. Lo que está claro es que el liderazgo transformacional es un estilo muy necesario, fundamentalmente, cuando las organizaciones sean conscientes de que se encuentran en un contexto turbulento y que demanda cambios en forma constante.

El liderazgo transformacional, entonces, se muestra como una forma versátil que trasciende a otras variables relacionadas: por ejemplo, el clima transformacional, es ejercido por cada individuo que conforma una organización para realizar cambios positivos que beneficien al logro de resultados, desarrollando la capacidad para resolver problemas de manera individual o colectiva, representando en la empresa una cultura de cambio a favor de las metas y objetivos planteados, motivando a las personas a realizar sus tareas de manera óptima y eficaz respondiendo a sus necesidades individuales y profesionales, además de estimular el comportamiento en busca del bien colectivo de la empresa (Blanch Rivas, 2003).

Lejos de agotar las dimensiones en torno a su estudio, el trabajo persiguió el fin de contextualizar al liderazgo transformacional como herramienta de gestión, focalizando en sus virtudes para apropiarse de cambios que, en forma parcialmente controlada, pueden impactar en la organización tanto en forma negativa como positiva. En el caso de tratarse de un aspecto favorable, el liderazgo aparece como factor clave para transformar el cambio en innovación.

Su relación con otras variables como la cultura, el clima, la diversidad, la motivación y el desempeño hacen que el liderazgo pueda manejar todas estas piezas de un rompecabezas con una mentalidad más abierta, predispuesta a mejorar, con un perfil de búsqueda y curiosidad constante y, fundamentalmente, propiciando un ambiente más equitativo y adecuado para las personas que se encuentran a su mando, construyendo así una verdadera organización que aprende, abierta al diálogo y que canalice propuestas de todos sus integrantes.

Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

El trabajo analiza una cantidad determinada de trabajos que podría ampliarse y establecer relaciones entre los mismos. Además, se focalizó en artículos de base teórica, reduciendo la cantidad de estudios empíricos que se encuentran publicados en las bases de datos de referencia y que contienen información que podría ampliar las conclusiones. Como futura línea de investigación, podrían analizarse los trabajos empíricos de modo de identificar sus aspectos de concordancia y aquellos que no lo demuestran, de modo de llegar a un perfil de líder transformacional más acabado.

Otra línea de interés para futuros trabajos es relacionar al liderazgo transformacional con las cualidades personales del líder, tales como su género, edad, experiencia y demás, de modo de corroborar la correlación que pueda existir entre estas cualidades y el estilo planteado a la hora de gestionar cambios organizacionales.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahams, G. L. (2021) *Transformational leadership in public primary health care* [Doctoral dissertation]. University of South Africa.

Ader, J. J.; Larocca, H., Leschinsky, L. & Vicente, M. A. (2000). *Organizaciones*. Editorial Paidós.

Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. <http://hdl.handle.net/10481/34629>.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 615-668.

Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Benavides Coronado, E., & Pimentel Félix, A. F. (s/f). *Liderazgo Conductual y Causas Externas e Internas de Rotación de los Operadores*. Instituto Tecnológico de Ciudad de Juárez.

Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto educativo*, 3(18), 1-11.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano*. *Mc Graw Hill*.

Chinchilla, N., & Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79.

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>.

Galarza Torres, S. P., García Aguilar, J. D. C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E. & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 19-31.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Retrieved

October 02, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004&lng=en&tlng=es.

Gili, J. J. (2006). *Organización y administración de empresas: carpeta de trabajo*. Universidad Nacional de Quilmes.

González Reyes, J. V., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 241-252.

López Fernández, E., Acosta Márquez, M. P., Espinoza Priego, E. L., & Delfín Pozos, F. L. (2007). La globalización y sus efectos en la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. *Equidad y Desarrollo*, (8), 113-125.

López Martínez, E. & Rojas Arredondo, J. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona.

Marchant Ramírez, L., & Del Río León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.

Münch, L. (2010). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson Educación.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Peñaloza de García, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! *Visión gerencial*, 3(1), 39-50.

Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.

Petit Torres, E. E., & Gutiérrez González, L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 207-217.

Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

Rodríguez, I., & Peiro, J. M. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.

Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós.

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), 385-393.

Yukl, G.A. (1998) *Leadership in organizations*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J: *Prentice Hall*.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ediciones Abya-Yala.