



# El liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios

*Transformational leadership as a growth option  
for entrepreneurs*

Gloria Nancy Duitama Castro\*

---

\* Administradora Industrial, Especialista en Gerencia de Talento Humano, Magister en Administración de Empresas, Escuela de Ciencias de la Administrativas Contables, Económicas y de Negocios. Docente ocasional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: [gloria.duitama@unad.edu.co](mailto:gloria.duitama@unad.edu.co), teléfono: +573212712487 +573112692981.

## Introducción

La realidad empresarial es un proceso dinámico y continuo de adaptación a un entorno cambiante donde la competencia y otros factores —como los cambios tecnológicos— demandan estrategias que permitan sobrevivir en un mercado globalizado. En este contexto, el liderazgo transformacional puede ayudar a lograr los objetivos y metas a nivel empresarial. Es de anotar que el liderazgo transformacional tiene como fin a la persona y en materia de gestión tiene gran participación en el logro de los objetivos; al asumir un rol de líder se trabajan factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño dentro de la organización.

Se han realizado investigaciones sobre el tema relacionadas con estimulación intelectual, creatividad, influencia idealizada como componentes del liderazgo transformacional, también como herramienta para la productividad de los empleados en las organizaciones, pero no se tiene información acerca de esta clase de liderazgo y su ausencia en las empresas de la ciudad de Duitama. A partir de la problemática sobre el comportamiento de sus empleados, lo que principalmente interesa a la mayoría de los encuestados es: que un empleado utilice racionalmente los recursos y promueva iniciativas, pues esto le permite a la empresa ser competitiva y, en gran medida, la promoción de iniciativas depende del liderazgo que maneje cada uno de sus empleados.

Este texto utiliza la variable talento humano, que a su vez y para suministrar la recopilación y análisis de la información, se subdividió en tres dimensiones: capacidades del líder, motivación del seguidor y resultados organizacionales.

Se analizan igualmente los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño dentro de la organización, cómo es y cómo se manifiesta el liderazgo transformacional.

Las variables del estudio aplican componentes que determinan dicho tipo de liderazgo para permitir su estudio y se pueden consultar en el marco metodológico del proyecto de investigación.

## Contenido

### *Marco teórico general. Liderazgo transformacional*

El liderazgo es un constructo complejo y multideterminado, el cual se ha investigado desde hace varios años y es definido como un proceso natural que ocurre entre una persona líder y sus seguidores. Existe consenso que éste es necesario para guiar a las organizaciones hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001), de otra parte, el concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns (1978). Él lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

Ahora bien, el líder, a través de sus propias acciones, debe crear una cultura, donde el cambio no sea considerado una amenaza, sino una posibilidad de crecimiento y desarrollo para los integrantes, asegurando el futuro de la institución (Telaranta, 2007).

En cuanto al liderazgo transformacional, Burns (1978, citado por Rodríguez, 2011) planteaba que este liderazgo es un proceso donde los líderes desarrollan respuestas emocionales de sus seguidores, los motivan y modifican sus conductas, si existe apoyo o resistencia. Bass (1985), por su parte, explica que el liderazgo transformacional busca ampliar y elevar los intereses de los seguidores, crear conciencia y aceptación de los propósitos de la organización, mirando más allá de sus propios intereses. Explica que la efectividad del líder se mide a través de la opinión de los seguidores. Si ellos sienten admiración, lealtad y además se sienten motivados, entonces se está presente ante un líder efectivo. Las principales características de este tipo de liderazgo son el carisma, también llamada como influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individual.

En la actualidad también se tiene en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, se manifiesta que, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, algunos autores postulan que la influencia real en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo (Zohar, 2004).

Es de anotar que las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional se podían considerar como predictores válidos de la satisfacción laboral del seguidor, así como de su rendimiento en el trabajo, como lo establece Judge (2004).

Estudios más recientes dan cuenta de la relación entre liderazgo y satisfacción. Es así que en una investigación sobre el rol de la supervisión y liderazgo se encuentra una asociación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral general (0,29) (Cuadrado, 2003).

Asimismo, en otro trabajo, se encuentran las siguientes correlaciones con satisfacción: liderazgo transformacional 0,53, transaccional 0,48, consideración 0,53 e iniciación de estructura 0,46, siendo todas estadísticamente significativas (Cuadrado, 2007).

Investigaciones recientes ofrecen apoyo al impacto positivo que tiene el liderazgo transformacional en variables organizacionales de gran relevancia actual. Por ejemplo, Biswas (2009) encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la comunicación organizacional, particularmente en la manera en que el líder logra asociar los planes y objetivos organizacionales con las aspiraciones de sus seguidores, mostrando a su vez esta relación un efecto positivo en la eficacia organizacional. De igual manera, se han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la estimulación de la creatividad de los empleados (Gong, Chi Huang y Li Farh, 2009); mayor

satisfacción de los miembros de equipos virtuales con este estilo de liderazgo al compararlo con el liderazgo transaccional (Ruggieri, 2009) y un efecto positivo en el compromiso organizacional, clima de aprendizaje y entusiasmo para aprender (Pataraarechachai y Ussahawanitchakit, 2009).

Además, en otros estudios se enfatiza que el liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y seguidores (Bass y Avolio, 2000). Esta forma de liderazgo entiende la necesidad que su equipo de trabajo labore hacia la consecución de un fin común y los lleva hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Las personas con este estilo de liderazgo son los verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro.

### *Objetivo general*

Identificar y analizar el estilo de liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios.

### *Objetivos específicos*

- Determinar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño dentro de la organización.
- Establecer cómo el liderazgo transformacional incide en el crecimiento de los empresarios.
- Infundir en los empleados conciencia de la importancia del liderazgo transformacional para reforzar los elementos mediante sugerencias.
- Identificar las cualidades que debe tener un líder transformacional.

## Metodología

### *Tipo de investigación*

En función de sus objetivos, se considera una investigación descriptiva dado que “se reseñan las características o rasgos de la situación objeto de estudio” (Salkind, 1998, p. 12), así mismo, “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2006, p. 11), en este caso se emplearon encuestas y entrevistas.

La investigación es descriptiva para analizar cómo es y cómo se manifiesta el liderazgo transformacional.

### *Método de investigación*

De acuerdo a Méndez (2006), el método de investigación se refiere a los procedimientos que pueden surgir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos o dar una respuesta al problema planteado. El estudio será inductivo-deductivo y se plantea desde las siguientes directrices:

- 1). Pregunta de investigación: ¿es posible promover la iniciativa de los empleados mediante la implementación del liderazgo transformacional en las Mypynes?
- 2). Hipótesis de trabajo: si se promueve el liderazgo transformacional en las mypymes, aumenta la productividad, y puede ser una opción de crecimiento para los empresarios.

### *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Las fuentes utilizadas para obtener la información fueron: primarias, por medio de la encuesta; y secundarias, como material documental, textos, documentos, revistas especializadas.

## Resultados

Ante la falta de liderazgo y poca autonomía de los empresarios para el logro de los objetivos y así mismo el débil proceso en la toma de decisiones soportada en experiencias previas, se resalta que el liderazgo desde el punto de vista de estilos de dirección puede asumirse desde la actitud autoritaria hasta la paternalista. Los siguientes factores se toman como base para medir el liderazgo transformacional:

**Tabla 1.**

<b>Influencia idealizada (atribuida)</b>	Los líderes son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente, los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
<b>Influencia idealizada (conducta)</b>	Tiene el mismo significado que el ítem anterior, pero es más específico
<b>Motivación inspiracional</b>	Referida a líderes capaces de motivar a sus colaboradores, proporcionando significado de su trabajo.
<b>Consideración individualizada</b>	Los líderes presentan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de sus colaboradores, actuando como mentores.

**Fuente:** elaboración propia

De acuerdo con los anteriores ítems se señala que, en general, los empresarios se encuentran en un nivel medio en cuanto a influencia idealizada o atribuida (50 %), motivación inspiracional (25 %), consideración individualizada (15 %), e influencia idealizada (10 %). Lo anterior denota que, para llegar a ser un líder transformacional, debe estar motivado por una serie de valores, un sentido de misión y una visión más generalizada, una de beneficio común o para el mejor interés de sus colaboradores

La forma del liderazgo del jefe y la personalidad de sus colaboradores son aspectos que explican la importancia de contar con líderes con visión transformacional —carisma y estimulación intelectual—, pues sus colaboradores se sentirán

valorados, motivados, habrá mayor confianza, disminución de la presión por los objetivos a corto plazo, mayor participación, se sentirán identificados con la empresa y el nivel de éxito alcanzado.

En cuanto a las cualidades de un líder transformador, en suma, deben ser personas que necesitan tener una visión de a dónde quiere ir y poder comunicarla, también una diversidad de pensamiento para asegurar que todos los miembros clave estén representados en cualquier decisión que tome, necesita encontrar personas con diferentes perspectivas que aporten nuevas ideas, tienen que ser estratégicos desde la perspectiva de la planeación y del establecimiento de objetivos.

## Discusión o propuesta

La propuesta está encaminada a valorar los elementos que integran al liderazgo transformacional para sugerir cambios positivos en la productividad.

Entre los objetivos de la propuesta está infundir en los empleados conciencia de la importancia del liderazgo transformacional, para fomentar las directrices que transformen los valores y normas de la organización, creando en ellos altas expectativas y sentimientos de confianza.

Entre los principios a fortalecer para el liderazgo transformacional están la innovación —hacer frente al cambio—, movilización —implementar confianza—, preparación —para cualquier desafío—, determinación —los objetivos del liderazgo transformacional son altos, se requiere fuerza interior—, entre otros.

Es necesario que los trabajadores sientan entusiasmo por la misión empresarial, ayuden a que los compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas, pidan consejo a los jefes y compañeros para su desarrollo, hablen con optimismo del futuro, estimulen el desarrollo personal, entiendan con claridad los valores y creencias más importantes, se les proporcione retroalimentación sobre cómo están

haciendo las cosas, se estimulen con planes para el futuro, se les enseñe a desarrollar más capacidades, y conseguir que otros se comprometan con su sueño.

Se deben escuchar las inquietudes de los compañeros para elevar el rendimiento y la productividad para que exista mayor comunicación. Al escuchar a los demás, se deben eliminar distracciones, mirar de frente, tomar nota, controlar las emociones y entender la comunicación.

Es importante estar convencidos de los valores para orientar el comportamiento y tomar decisiones.

## Conclusiones

La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que unifique a todo el equipo de trabajo bajo una visión común orientada hacia los objetivos de la empresa, ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante, la carga administrativa, la orientación por desempeño, entre otros factores, tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas, donde cada colaborador entenderá que el beneficio será mutuo, empresa-empleado

Entre las cualidades de los líderes transformacionales están el ser visionarios, carismáticos y éticos, seguros, pensadores, considerados y dignos de confianza. Ahora bien, las dimensiones del liderazgo transformacional están en el ser carismáticos, tener consideración individualizada, estimulación intelectual y liderazgo inspiracional

En el ámbito empresarial, la figura del líder es esencial para velar por el buen funcionamiento de la empresa; sin embargo, los actuales tiempos demandan nuevos estilos de liderazgos capaces de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y de adaptarse rápidamente a los cambios. Estas recientes necesidades son las que han favorecido el impulso de la figura del líder transformacional.

Los empleados de la entidad tienen capacidades y habilidades concretas, que se deben potenciar, esto se logra cuando su líder es capaz de involucrarlos en la definición de la visión de su equipo, motiva y anima para que surjan acciones o alternativas para mejorar, acepta que el personal desarrolle habilidades para administrar sus propios conflictos, es capaz de vender la idea de que el cambio vale la pena, es capaz de modificar sus hábitos para mejorar, es coherente — lo cual le da credibilidad y confianza—, es capaz de ser visionario, actúa con prudencia ante los retos y respeta la dignidad de todos los que laboran en la organización.

## Referencias

- Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. New York, USA: Manual and Sampler Set. Mind Garden.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Prentice –Hall.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44: 611-627.
- Cuadra y C. Veloso. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. *Revista Universum*, 2 (22): 40-56.
- Cuadrado, F.; Molero y M. Navas. (2003). El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo y predictores de Variables de Resultado Organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2): 115-129.
- Franca, P. y Cardozo, A. (2010). Liderazgo: Un desafío para el enfermero recién licenciado. *Rev enferm. UERJ*, 18(4): 591-597.
- Gong, Y.; Chi Huang, J. and Li Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership and employee creativity: The mediating role of employee creativity self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52: 765-778.

- Judge and Bono, J. E. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 901-910.
- Munch, L. (2005). Liderazgo y Dirección, el liderazgo del siglo XXI. México: Editorial Trillas.
- Pataraarechachai, V. and Ussahawanitchakit, P. (2009). Transformational leadership and work commitment: And empirical study of plastic and chemical exporting firms in Thailand. *Journal of Academy Business and Economics*, 9: 109-123
- Pérez Santiago, J. A. y Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1): 17-29. En línea. Disponible en [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622011000100003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000100003&lng=es&tlng=es).
- Rodríguez, N. y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revisit de la construcció*n, 10 (3): 64-74. En línea. Disponible en <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2011000300007>
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice –Hall.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: A comparison on transformational and transactional leadership. *Social Behavior and Personality*, 37: 1017-1022
- Telaranta S. (2007). Administración-Gestión-Calidad. Opiniones sobre Gestión y Liderazgo en Enfermería. *Enferm Global*, 1(1): 1-14.
- Zaccaro S. (2001). *The Nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C., USA: American Psychological Association.
- Zohar and G. Luria. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 89(2): 322-333.

