

GESTION DE PERSONAS: ENSAYO

¿Por qué el líder transformacional fomenta con mayor efectividad la innovación en las empresas chilenas?

¿Why does the transformational leader increase innovation in the Chilean enterprises more effectively?

Edición Nº 28 – Abril de 2017

Artículo Recibido: Diciembre 26 de 2016

Aprobado: Marzo 15 de 2017

AUTORAS

Camila Nieto Macho
Tecnólogo en Administración de Personal,
Diplomado en gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Universidad
de Santiago de Chile.
Salfacorp, Analista Administración de Personal.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: mila.nieto@live.cl

Valeria Herrera Navia
Tecnólogo en Alimentos de la Universidad de Santiago de Chile.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: valeria.herrera.n@gmail.com

Cindy Leiva Maripán
Tecnólogo en Alimentos de la Universidad de Santiago de Chile.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: cindyleivamaripan@gmail.com

Resumen

El liderazgo de grupos en el contexto organizacional supone un análisis complejo y amplio, con el fin de explicar cuál es el rol de un líder y el perfil que este debe poseer para guiar a sus seguidores y cumplir con los objetivos de un área determinada. Existen

diferentes estilos, pero en el ámbito de la innovación y búsqueda de una constante adaptación en las empresas de nuestro país, el líder transformacional reúne las características que permiten gestionar de forma más eficaz el potencial del equipo, además de contribuir a un óptimo clima organizacional al interior de estas. Por otro lado, el marco empresarial actual impone cada vez más exigencias y obliga a establecer la innovación como un principio esencial, invitando a las empresas chilenas a crear y evolucionar.

Palabras clave: liderazgo, innovación, líder transformacional, equipo

Abstract

The Group leadership in the organizational context involves a complex and broad analysis in order to explain what role a leader has and the profile that must have to guide that followers and fulfill the objectives of a given area. There are different styles, but in the area of innovation and search for a constant adaptation in the companies of our country, the transformational leader brings together the characteristics that allow managing in a more effective way the potential of the team besides contributing to an optimum organizational climate to the interior of these. On the other hand, the current business environment imposes more and more exigencies and forces to establish innovation as an essential principle, inviting the Chilean companies to create and evolve.

Key words: Leadership, innovation, transformational leader, team

Introducción

Actualmente, la relación entre la innovación y el liderazgo es fundamental. Toda organización busca ser pionera en los productos o servicios que ofrece, ya sea implementando la creación de estos o mejorando lo ya existente, es por esto que los miembros de sus equipos deben poseer ciertas características que la impulsen a lograr sus objetivos. Una de estas características es el liderazgo, que en conjunto con la creatividad, tienen el poder de potenciar el crecimiento de una organización y fortalecerla en momentos de crisis.

El perfil de un buen líder ha experimentado varias mutaciones a lo largo de las últimas décadas. La era de la información, etapa en la que estamos inmersos actualmente, invita a observar el cambio como una oportunidad, por lo tanto, la innovación se ha convertido en el eje central para la sociedad, incluyendo a las empresas, por lo que es elemental que sus líderes adopten un espíritu permeable a los cambios en el entorno. El líder de nuestros días debe favorecer la implementación de ideas para así introducir la innovación, invitando a sus seguidores a ser partícipes de las transformaciones, pero también, a reducir la incertidumbre frente a momentos difíciles. El líder transformacional representa el modelo más representativo de lo que exigen y requieren las organizaciones para fomentar la innovación.

Según afirma la CEPAL, Chile y las estrategias organizacionales concebidas en sus empresas son pioneras e innovadoras dentro de América Latina. Destaca su reconocida apertura al exterior, la que le ha permitido hacer frente de buena forma a las fluctuaciones de los mercados, es por esto que, en cuanto a gestión estratégica, son positivamente evaluadas por esta organización. Esto podría explicar los óptimos resultados organizacionales, un buen desempeño general y económico, y por ende, buenas figuras de liderazgo.

En el presente ensayo se ahondará en las características de un líder de tipo transformacional, reconocido como el más idóneo para impulsar los cambios y enfrentar los desafíos como un equipo alineado. Se explorará el rol de este líder en las organizaciones chilenas, tanto de pequeño, mediano y gran tamaño, argumentando sobre el porqué de su fuerte influencia. Se realizó una revisión bibliográfica a partir de diferentes fuentes, tanto web, como artículos y tesis. Esta recopilación de información se llevó a cabo entre el 6 y 30 de Noviembre con el fin de reunir la teoría necesaria para responder a la interrogante central.

Antecedentes

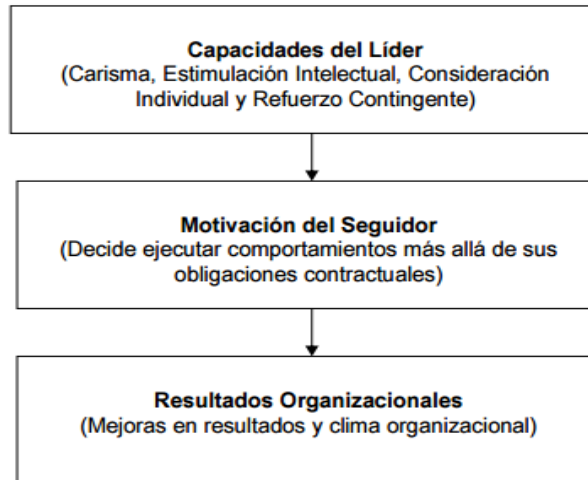
El liderazgo permite a las organizaciones hacer frente a los cambios del entorno, pero la innovación es la herramienta que les permite seguir siendo competitivas a lo largo del tiempo. Es en este escenario donde un buen líder conduce a sus seguidores a alcanzar los objetivos del equipo, y donde su estilo de liderar es fundamental. Es definido por

Hemphill, 1957, como el comportamiento de un sujeto cuando se enfoca hacia una meta o objetivo común, mientras que Tannenbaum, Wechsler y Massarik, 1961, afirmaron que el liderazgo consiste en una influencia interpersonal, la cual se despliega en un contexto particular por medio de la comunicación hacia el logro de determinadas metas.

A continuación, se exponen algunos tipos de liderazgo, según lo que proponen algunos reconocidos autores en el estudio de este rasgo. De acuerdo a lo que señalan Shamir, House y Arthur, 1993, (citados en Ormeño y Orellana, 2016), la conducta de los subordinados puede verse influenciada por la motivación que genera el líder, lo que afirma la relevancia que su rol adquiere en el comportamiento organizacional.

- a) Liderazgo transformacional: Según Burns, 1978, (citado en Pucheu, 2009) este tipo de liderazgo hace referencia a la influencia motivacional de un sujeto (el líder) sobre otro u otros, es decir, los seguidores o miembros del grupo. Este líder apela a la emocionalidad para lograr que sus seguidores empleen esfuerzos extraordinarios por lograr lo que el líder les indica. Además, se enfoca en potenciar la creatividad en los miembros de la organización, generando vínculos entre ellos, lo que permite que se identifiquen con las metas comunes, y así dar fuerza al desempeño general. Según García-Morales, Matías – Reche & Hurtado, 2008, (citados en Turbay-Posada, 2013) este tipo de liderazgo tiene mayor fuerza para impulsar la innovación, dada la poderosa influencia motivacional que el líder transformacional posee, impulsando la creación y la creatividad. Bajo la misma idea, Bass (1985) afirma que el líder transformacional inspira a sus seguidores a hacer más de lo esperado (citado en Ormeño, Orellana, 2016), lo que apoya la idea de que este líder utiliza el *empowerment* como principal herramienta, motivándolos desde su influencia personal (Cuadrado y Morelo 2002, citados en Ormeño y Orellana, 2016). Además, estos líderes proponen un el intercambio de recompensas con las personas a su cargo (recompensa intrínseca y extrínseca). Asimismo, Bass y Avolio, 2000, identifican cuatro factores del liderazgo transformacional: el carisma que el líder inspira a sus seguidores; la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración

individualizada (citados en Turbay-Posada, 2013). Estas características impulsarían el logro de los resultados organizacionales, como se muestra a continuación:



- Fuente: Pucheu, Juan Andrés (2009). "Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería". Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Al analizar los diferentes enfoques planteados, es posible afirmar que este estilo de liderazgo estimula la creatividad y, sobre todo, el sentimiento de identidad de los seguidores hacia lo propuesto por el líder, lo que impulsa y estimula el aprendizaje, la creación, y por ende, la innovación.

b) Liderazgo relacional: Para Cardona, 2000 (citado en Ormeño y Orellana, 2016), la mayoría de los modelos de liderazgo relacional se basan en la teoría tradicional de intercambio, es decir, que la relación entre el líder y el colaborador es de tipo económico o de tipo social. Pérez-López, 1991, (citado en Ormeño y Orellana, 2016) propone el siguiente tipo de liderazgo:

- Liderazgo Transaccional: está dado por la relación de influencia de tipo económico a cambio del desarrollo de las tareas encomendadas por el líder.

El liderazgo como ya sabemos es el acto de influir en los demás, por lo tanto, el líder innovador es aquel que influye en su equipo para que estos tengan un comportamiento inclinado hacia la innovación, es decir, fomentando la creatividad y la apertura a nuevas ideas, además de tener una inteligencia enfocada a los objetivos innovadores de una organización. Innovación es hacer las cosas de la manera más efectiva para lograr resultados positivos

I. El líder innovador

Un líder innovador tiene que adaptarse a los cambios del entorno, debe tener la capacidad de potenciar las competencias de cada uno de los integrantes de su equipo, conociendo sus capacidades y limitaciones, generando mejoras de sus acciones y resultados. Este tipo de liderazgo, de cierta forma, obliga a quien lo ejerce a tener conocimientos sobre la visión y misión de la organización a la cual pertenece, ya que debe conocer el mercado en el cual están inmersos y propiciar el buen comportamiento de sus subalternos. Es importante además considerar que la influencia del líder siempre debe ir ligada a la búsqueda constante de la motivación hacia los miembros de su equipo, con el fin de lograr una cooperación simbiótica y adaptable a los repentinos cambios del entorno.

En nuestro país existen organizaciones que se dedican a la investigación de la implementación de la innovación en distintas industrias, como lo es el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), entregando información sobre las variables de innovación, grado de novedad, derechos de propiedad intelectual, etc.

Es por ello que se considera de suma importancia que los líderes de hoy en día se dediquen a trabajar con el enfoque a la innovación, ya que en la actualidad se habla de una nueva era que está permitiendo a las organizaciones ir cambiando, adaptándose e ir creciendo cada día y ser cada vez más competentes.

II. Grandes líderes transformacionales

Un líder transformacional motiva e inspira a las personas a su cargo, las estimula intelectualmente, las motiva a cuestionar los métodos tradicionales de hacer las cosas,

promueve una visión de las tareas asignadas como un aprendizaje y se centra más en la distribución justa de éstas. Además la empatía y el conocimiento personal, aspectos fundamentales de la inteligencia emocional, caracterizan a este tipo de líderes que contagian rápidamente a los demás con el entusiasmo y energía impregnando sus metas y objetivos.

Dentro de los líderes transformacionales más destacados, se exponen algunos ejemplos:

-Mahatma Gandhi (1869 - 1948)

Según Hodgson & Burque (2011), este personaje es un claro ejemplo del liderazgo transformacional, ya que al involucrarse de tal manera en sus objetivos, logró que sus seguidores junto con él se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y valores éticos. Gandhi satisfizo las necesidades de sus seguidores sin convertirlas en poder personal sino enfocándose para conseguir un propósito mayor.

Se puede aprender a ser líder, y en ello influyen mucho los modelos que nos creamos mentalmente. Gandhi se convirtió en un magnífico modelo de liderazgo del que todos podemos aprender e integrar, un personaje que cambió el mundo gracias a sus múltiples fortalezas psicológicas, una gran fortaleza de carácter y una extraordinaria sabiduría.

-Steve Jobs (1955 - 2011)

Según el sitio Alto Nivel (2011), Jobs es un líder audaz e innovador en la industria de la tecnología, su éxito se basó en una filosofía que consistía en el respeto laboral, libertad de creación e innovación, el reto permanente de superarse, el cumplimiento en tiempo y forma, el orgullo sobre el esfuerzo personal, el esfuerzo de grupo y un balance adecuado entre el trabajo y el descanso.

Son varias las características que describen a este genio tecnológico, que marcó profundamente a las nuevas generaciones con productos como el iPod, iPad y iTunes. Algunas de éstas, destacan entre los empresarios de su categoría. Por ejemplo, fue un hombre muy perfeccionista con cada uno de los productos que creaba, intuitivo para percatarse de qué productos tendrán éxito y cuáles no, estudioso porque investigaba

cada detalle del mercado y de su competencia; y carismático, debido a que entusiasmaba e inspiraba a sus empleados a desempeñar de mejor manera su trabajo y a dar mucho más de los resultados esperados.

- Jack Welch

Otro ejemplo de liderazgo transformacional destacado por el sitio La Voz (2016) en el ámbito empresarial es Jack Welch, quien fue capaz de revolucionar una de las empresas más grandes del mundo: General Electric. Se unió a esta compañía como director ejecutivo a principios de los ochenta, llegando en un momento en el que la inspiración y la motivación estaban en decadencia, por lo que era el momento propicio para poner en práctica su estilo de liderar. Trabajó arduamente para convertirla en una compañía dinámica y competitiva. Reestructuró la empresa, eliminando la burocracia y adoptando métodos eficientes y novedosos, motivó a sus gerentes de negocios para estar entre los mejores y obtuvo buenos resultados.

El liderazgo característico de Jack Welch es una mezcla de humildad, entusiasmo, firmeza y pasión por lo que las personas pueden lograr dentro de la empresa. Reúne las características básicas que debe tener un líder, como son: visión, intuición, y sensibilidad para notar el momento preciso para la toma de decisiones, basándose en la motivación, el empuje y la lucha por lograr las metas establecidas.

Sintetizando, y de acuerdo a la revisión de la bibliografía y planteamientos de diferentes autores, un buen liderazgo tiene la capacidad de conectar ideas y convertirlas en resultados. Su rol se basa en la proactividad que refleja, su autonomía y energía para promover la innovación, alineando esta con los objetivos de la empresa. Por otro lado, ejerce el *empowerment*, potenciando las competencias de sus pares, siendo desarrollador, y un buen gestor emocional.

Gran parte de la influencia de líder se basa en la capacidad de crear, sostener y potenciar la capacidad de innovación en las organizaciones, y estas características son clave al momento de definir a un buen líder o directivo. Su objetivo debe ser avanzar hacia una cultura organizacional más adaptativa a las transformaciones del medio.

El perfil de liderazgo transformacional es considerado como el más idóneo al momento de caracterizar a un verdadero líder. Su fuerte enfoque emocional motiva y entusiasma a los seguidores, pero a su vez, el líder necesita sentirse respaldado por su equipo. Esto lo diferencia de, por ejemplo, los líderes transaccionales, quienes dirigen el actuar de sus colaboradores, generando algo de rutina.

“Acción”, una organización empresarial que promueve el desarrollo sostenible, llevó a cabo un importante estudio en febrero del presente año, encuestando a 300 trabajadores del ámbito empresarial chileno. Los resultados de esta investigación fueron dados a conocer por El Mostrador (2016), y recopilados el día 28 de Noviembre de 2016. Se extraen los siguientes datos:

- Un **47%** de los trabajadores encuestados considera que los estilos de liderazgo presentes no son los que realmente requiere su organización.
- Un **60%** de los encuestados cree que el estilo de liderazgo de su empresa está orientado a la tarea.
- Un **46%** considera que sus actuales jefes no son líderes que inspiren dentro de su organización.

Estas percepciones son un claro reflejo de la visión que los trabajadores chilenos tienen sobre sus figuras de liderazgo. Es una tarea pendiente aun para los directivos de estas organizaciones, ya que es fundamental que un líder pueda inspirar a sus colaboradores, y que esté orientado a las relaciones interpersonales. Lo anterior se convierte en un desafío con miras al fomento de la innovación en nuestro país, donde, por lo general, solo las grandes empresas la han incorporado con fuerza, a diferencia de las PYME por ejemplo, para quienes resulta compleja de implementar, tanto por costos como por gestión, lo que va ligado a la poca información al respecto, principalmente, al considerar muchas veces que el liderazgo no tendría mayor relación con los resultados de la organización, lo que claramente no es efectivo.

Ha sido posible obtener estos antecedentes gracias al estudio realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y su novena encuesta de innovación en

empresas (2016). Esta información fue recopilada con fecha 11 de Diciembre de 2016 en la página web del Ministerio, y sitúa en un 26,7% de empresas que innovaron entre 2013 y 2014, cercano al promedio de la Unión Europea, siendo la minería y la industria manufacturera líderes en este ámbito. Las empresas chilenas innovan mayormente en procesos, que tengan como resultado una mejora en la calidad de los productos ofrecidos, lo que marca pauta en nuestro país, aunque la capacitación para el logro de la innovación aun es incipiente, lo que nos permite inferir que la innovación esta centrada en los procesos y la maquinaria, mas que en nuevos modelos de gestión.

Conclusiones

Finalmente, se puede afirmar que la innovación y el liderazgo van estrechamente vinculados, debido a la importancia que la apertura al cambio posee actualmente, y el rol que un buen líder posee en la gestión del equipo. Se han realizado diversos estudios sobre innovación en el país, con foco en la percepción de los trabajadores chilenos sobre el estilo de liderazgo predominante en sus organizaciones, y en la fuerza que la innovación como tal ha tomado en nuestro país, pero aun hay áreas que desarrollar y el fomento del cambio sigue siendo una tarea pendiente para nuestro país, principalmente en potenciar el liderazgo transformacional, y reconocerlo como el mas idóneo para generar los cambios, esto porque diversos autores ya mencionados lo definen de esta manera. Estudios como el de Acción sugieren que los trabajadores se inclinan por un estilo mas humano y orientado a las relaciones interpersonales, lo cual afirma que este tipo de líder podría generar un mejor clima organizacional, junto con la apertura a nuevas ideas en un marco de confianza e innovación al interior de las empresas nacionales.

Referencias bibliográficas

1. Cepal (S/I). El liderazgo en las grandes empresas en Chile. Fuente: <http://www.cepal.org/publicaciones/sinsigla/xml/3/4843/cpchile.htm>. (Consultado el 16-12-2016).
2. Mind Tools (2011). Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. USA: LosRecursosHumanos.com. Fuente:

- <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>. (Consultado el 7-11-2016).
3. Inversor Global (2014). 5 características que todo líder innovador debe tener. Fuente: <https://igdigital.com/2014/01/5-caracteristicas-que-todo-lider-innovador-debe-tener/>. (Consultado el 6-11-2016).
 4. El libre pensador (2015). Líderes transformacionales. Fuente: <http://librepensador.uexternado.edu.co/lideres-transformadores/>. (Consultado el 23-11-2016).
 5. Luis Carlos Arraut Camargo. (agosto 29 de 2007). La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias*. Semestre Económico - Universidad de Medellín, 11, 185-203. Fuente: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>. (Consultado el 7-11-2016).
 6. Orellana, Taty, Ormeño, Bárbara. (2016). “El programa de acceso inclusivo, equidad y permanencia como un ejemplo de innovación organizacional, una mirada desde la metodología de estudio de caso”. Usach, Santiago de Chile.
 7. Turbay-Posada, María José, Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe [en línea] 2013, 30 (Enero-Abril): Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001> ISSN 0123-417X (Consultado el 8-11-2016) .
 8. Pucheu, Juan Andrés (2009). “Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería”. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Fuente: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-pucheu_j/pdfAmont/cs-pucheu_j.pdf. (Consultado el 8-11-2016).
 9. Retos directivos (2016). EAE Business School. Fuente: <http://retos-directivos.eae.es/que-ventajas-supone-el-liderazgo-transaccional-en-una-empresa/>. (Consultado el 13-11-2016).
 10. Alto Nivel (2011). Steve Jobs y el rasgo que comparten los líderes innovadores. México: Alto Nivel. Fuente: <http://www.altonivel.com.mx/17679-steve-jobs-y-el-rasgo-que-comparten-los-lideres-innovadores.html>. (Consultado el 7-11-2016) .

11. Hodgson & Burque (2011). El liderazgo transformacional Gandhi. Fuente: <http://jaimeburque.com/blog/gandhiy-el-liderazgo/>.(Consultado el 7-11-2016).
12. La voz (2016). Ejemplos de liderazgo transformacional en los negocios. Fuente: <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-liderazgo-transformacional-en-los-negocios-5863.html>. (Consultado el 11-11-2016).
13. El Mostrador (2016). Sondeo Liderazgo Acción. Fuente: <http://www.elmostrador.cl/media/2016/04/SONDEO-LIDERAZGO-2016.pdf>. (Consultado el 28-11-16).
14. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2016). Novena encuesta de innovación en empresas (2013-2014). Fuente: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Presentaci%C3%B3n-9na-encuesta-innovaci%C3%B3n.pdf> (Consultado el 11-12-2016).