



TEAM INTERNATIONAL®

14203 Vistawood

San Antonio, TX 78249

Tel: (210) 641-7733

www.teaminternational.net

“Liderazgo Transformador”: ¿Qué es, y para qué sirve?

Recién recibí una llama de un cliente prestigioso, y su representante me informó que su empresa estaba embarcada en un “proceso de transformación”, para lo cual me solicitaron facilitar una reunión con su alta gerencia para lanzar el proyecto...

Hacia ya tiempo que no me había enfocado en este tema, entonces regresé a mis notas y mis memorias de años atrás trabajadas con otros clientes.

Revisemos algo de historia: En nuestro website hay un artículo sobre Frederick Winslow Taylor. (Véase “Looking Back at Taylor”.) F.W. Taylor, como recordarán, era un experto en la eficiencia de procesos de producción, y su enfoque se vertió en la sencillez y constancia del trabajo mecanizado, para que este pudiera proceder más rápido bajo la estandarización. Claro, aunque Taylor creía que esta eficiencia mejorada redundaría al beneficio del trabajador, con horas de trabajo reducidas y pago aumentado, el énfasis sobre la eficiencia se vio por muchos como des-humanizador. La película famosa de Charlie Chaplin, “Modern Times” (*Tiempos modernos*) llegó a ser un ícono en la filmología de crítica social sobre los efectos nefastos del “taylorismo”.

Paso rápido a la respuesta de la literatura sobre los negocios, que llegó de otro ícono en su campo, el libro clásico de James McGregor Burns en 1978, *Leadership (El liderazgo)*. [Recuerda el lector cuando un libro en esta área podría llevar un título de una sola palabra?] Burns abogaba por un proceso de liderazgo en el cual, “...los líderes y seguidores podrían ayudarse entre sí para avanzar juntos a un nivel más alto de moral y motivación”. Distinguió entre “liderazgo transaccional”, que tiene su enfoque sobre la actuación sólo por pago recibido, o sea, una relación de “toma y daca” donde los trabajadores reciben su remuneración a cambio de las piezas producidas, y ¡ya, pa’ adelante! El liderazgo transformador se vio como un proceso mayormente realizador, donde los líderes provieran a los seguidores algo más satisfactorio psicológicamente que sólo una ganancia exclusivamente monetaria.

Unos años más adelante, Bernard Bass extendió el trabajo de Burns y empezó a meter medición al concepto de liderazgo transformador. A continuación una versión del concepto de Bass sobre los comportamientos para medirse, en un formato de 4 elementos “I” (con enmendaduras y comentarios basados en mis experiencias y lecturas):

1. Atención Individual. Este elemento incluye comportamientos diseñados e intencionados para atender a las necesidades, intereses y motivaciones de los seguidores. *Coaching* y *mentoreo* son las herramientas principales, pero el cómo se lleven a cabo estos es clave. ¿Son estos comportamientos alguna versión del sistema de pago por actuación, o para variar, conectan con las motivaciones y desarrollo de habilidades de los seguidores? ¿Se alinean con los valores de la gente, o son solamente dictámenes disfrazados de un sistema de producción de “comando y control”? y ¿reflejan esos una matiz de empatía y co-propiedad de

los resultados? (Véase el modelo POEMA en el artículo de "Coaching and Feedback..." en nuestro website.)

2. Estímulo Intelectual. Este elemento se enfoca en los comportamientos que retienen el *status-quo* y los supuestos que son la base de la actuación actual. El líder transformador alienta la creatividad y las soluciones "fuera-de-la-caja" y la independencia del pensamiento, dentro de algunos lineamientos reales (y quizás con algo de estiramiento allí mismo) de las situaciones reales y de la cultura de la organización. El aprendizaje por error es aceptado, y posiblemente aún promovido. Pero a los seguidores se les pide hacer un cuestionamiento de sí mismo y buscar mejores formas de cumplir con sus tareas y misiones. Aplicando este elemento a los equipos, estos comportamientos se asemejan a un reto continuo de los objetivos y es un requisito que los miembros trabajen juntos para cumplir con sus cometidos "de estiramiento".

3. La Motivación Inspiradora. Atado al elemento anterior, el líder articula una visión que atrae e inspira a los seguidores. Y el liderazgo invita y facilita el compromiso de(l) la persona/grupo para que colaboren cercanamente con otros en llevar la visión a la realidad. Para mi gusto, esta es el área donde el Liderazgo Transformador puede hacer que funcionen las cosas, o fácilmente derrumbarse. Al menos que los seguidores realmente se conciben como personas pensantes y compasivos y se comprometan consigo mismo y con los demás, y se enganchen con otros en un ambiente no-competitivo, el enfoque transformador fácilmente se puede descarrilar. En su libro, *The Wisdom of Teams* ("La sabiduría de los equipos"), Katzenbach y Smith plantean un ambiente de trabajo donde la gente realmente "se cuida entre sí", y esto quiere decir que el liderazgo tiene que mostrar y promover comportamientos que eslabonen a los colegas como personas importantes en todo nivel, y entre niveles, y a través de las "chimeneas funcionales" o sea los "silos" que nos separen. Esto lo llamamos "colaboración", donde el trabajo de toda persona es de ayudar al prójimo, y esto difiere mucho de la "cooperación", donde todos hacemos nuestros trabajos y no vemos por los demás. Aun peor, el enemigo de la motivación es el "conflicto" (del vocablo Latino *confligere* o golpear), donde la actitud y el *modus operandi* son de empujar al prójimo fuera de mi camino para llegar a ser el mejor y más fuerte, y el más débil se queda atrás. Si tú consideras que tu lugar de trabajo es un campo de batalla, sí, habrá heridos y muertos, y quizás tú saldrás en tu propio ataúd.

4. Influencia Idealizada. Esto antes se conocía como "carisma", y en su versión revisada tiene que ver con la conducta de los líderes en ejercer una influencia positiva alrededor de los comportamientos éticos, la generación de la confianza y el orgullo entre los seguidores, y el respeto de las diferencias personales. Este cuarto elemento ahora se acerca a otro aspecto de la transformación, "la autenticidad", y Bass ahora su junta con otros líderes del pensamiento como Bruce Avolio, Bill George, Jack Gibb y otros en un contexto complejo de provocar y mantener un ambiente donde la gente realmente se encaja entre sí y se conecta unos con los otros, porque saben que se les dará valor por sus aportaciones, se les confiará para hacer sus trabajos, y se les estimará por quienes son. (Para mayor información sobre este contexto alto de comportamientos, véase los artículos sobre la Autenticidad en nuestro website.)

Entonces, aquí en estas páginas, tenemos sólo unas notas elementales sobre el Liderazgo Transformador, pero no es más que una cartilla de primaria sobre el tema. Al

final del día, tenemos que leer el libro completo y ver hacia adentro para encontrar la madurez que abarca nuestra responsabilidad a cuidarnos a nosotros mismos y a los demás, y luego para ir más allá, a cuidar nuestra comunidad y nuestro planeta a la vez. Creo que esto ahora se llama "sustentabilidad" o the "*Triple Bottom Line*" (la línea de triple rentabilidad), y esto será un tema para otro artículo en nuestro website...

Hace algunos años, estuve en España haciendo un programa de liderazgo para una empresa internacional de comida comercial. Durante el segundo o tercer día, un ejecutivo senior del grupo me acercó con una vista muy complacida en su cara, y me anunció el aprendizaje siguiente: "Ah, Dr. Osborn, lo que usted (muy formal, por cierto, el señor) nos está diciendo es que tenemos que tratar a la gente como si nos importara en la realidad." ¡Sí!, le dije, creo que usted lo dice muy bien! Esto ciertamente era el comienzo de algún tipo de transformación para él...

REFERENCIAS:

Bruce Avolio & Fred Luthans, The High Impact Leader, McGraw-Hill, New York, 2005.

Bernard Bass, Leadership and Performance, Free Press, New York, 1985.

James McGregor Burns, Leadership, Harper & Rowe, New York, 1978.

Bill George, Authentic Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003.

Jack Gibb, Trust, NewCastle, N.Hollywood, CA, 1991.

Jon Katzenbach & Douglas Smith, The Wisdom of Teams, HarperBusiness, New York, 1994.

Robert Solomon & Fernando Flores, Building Trust, Oxford University Press, Oxford, 2001