

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Talento Humano

El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano

Adriana Marcela Guerra Ortega

Tutora: Naliní Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Adriana Guerra, autor de la tesis intitulada “El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

2 de julio de 2024

Firma: _____

Resumen

Esta investigación trata sobre el vínculo entre el liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano en el ámbito empresarial. El liderazgo transformacional, en contraste con estilos más tradicionales, se distingue por su capacidad para inspirar, motivar y empoderar a los colaboradores, generando así un ambiente de trabajo donde el crecimiento personal y profesional sea una prioridad.

También, se analizan los diferentes aspectos del liderazgo transformacional, desde la expresión de un enfoque inspirador hasta el desarrollo de una visión común y compartida de la organización. De igual manera, se estudia cómo estos líderes impactan en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, así como en su desarrollo de habilidades y liderazgo. Además, se examinan las estrategias y prácticas específicas que los líderes transformacionales pueden implementar en la organización para impulsar el desarrollo del talento humano. Esto incluye la creación de programas de capacitación y mentoría, la aplicación de métodos para medir el impacto del liderazgo transformacional en el talento humano, la promoción de una cultura de retroalimentación y el aprendizaje continuo.

Esta investigación busca ofrecer una comprensión más profunda de cómo el liderazgo transformacional puede ser un impulsor para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, proporcionando conocimientos y ejemplos de habilidades para líderes, gerentes y profesionales de recursos humanos que buscan maximizar el potencial de sus equipos y mantener la relevancia competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional, talento humano, motivar, inspirar, empoderar, compromiso, desempeño, habilidades

Dedico este trabajo

A mi esposo y a mis hijos, por su constante aliento y compañía.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de cumplir las metas que me he propuesto.

A mis padres y a mis hermanos, por el apoyo incondicional.

A mis profesores y en especial a mi tutora, por su guía invaluable.

Y a la Universidad, por ser una excelente casa de estudios.

Tabla de contenidos

Lista de Figuras	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco Teórico.....	17
1. La evolución del liderazgo: desde las raíces tradicionales hasta el liderazgo transformacional	17
1.1. Liderazgo tradicional:.....	17
1.2. Liderazgo autocrático:	17
1.3. Liderazgo burocrático:.....	18
1.4. Liderazgo transaccional:.....	18
1.5. Liderazgo transformacional:.....	18
2. Teorías sobre el liderazgo	19
2.1. Teoría de los rasgos	19
2.2. Teoría del liderazgo conductual.....	20
2.3. Teoría del liderazgo de contingencia.....	21
2.4. Teoría del liderazgo integrador.....	21
2.5. Teoría del liderazgo transformacional	21
2.6. Teoría de Transformación de Burns	22
2.7. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio.....	22
3. Referente teórico sobre gestión de talento humano.....	23
4. Conceptos teóricos sobre liderazgo transformacional	23
4. Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de talento humano...	25
4.1. Noción de liderazgo transformacional en las organizaciones.....	25
4.2 Noción de Talento Humano en las organizaciones.....	27
4.3 El liderazgo transformacional en la gestión y desarrollo del talento humano	27
Capítulo Segundo	33
El liderazgo Transformacional y el desarrollo del Talento Humano.....	33
1. Aplicabilidad del liderazgo transformacional en las organizaciones: ejemplos de empresas ecuatorianas.	33
1.1 Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH)	33

1.2 El Salinerito	34
2. Características del liderazgo transformacional en las organizaciones.....	35
2.1. Creación de una visión inspiradora.....	36
2.2. Promoción de valores compartidos.....	36
2.3. Estímulo de la innovación y la creatividad.....	36
2.4. Empoderamiento y desarrollo de los seguidores	36
2.5. Inspiración y motivación	37
2.6. Enfoque en el cambio y la adaptabilidad.....	37
3. El líder transformacional: un agente inspirador.....	37
Capítulo Tercero	41
Liderazgo Transformacional: Recomendaciones	41
1. Reconocimiento de la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del Talento Humano	41
2. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: aplicabilidad en las organizaciones	45
3. Formando líderes transformacionales.....	48
3.1 Estrategias para formar líderes transformacionales.....	48
4. Ejemplos de empresas exitosas con líderes transformacionales.....	51
Conclusiones.....	55
Obras citadas.....	57

Lista de Figuras

Figura 1. Los estilos de liderazgo 19

Figura 2. Clave de la definición de liderazgo 26

Figura 3. Estructura factorial del MLQ 42

Figura 4. Cuestionario encuesta liderazgo transformacional 43

Introducción

En la actualidad, las organizaciones están experimentando cambios constantes y una competencia cada vez más intensa. En este contexto, el liderazgo transformacional contribuye al éxito y la estabilidad de las organizaciones. El liderazgo transformacional sobrepasa los paradigmas tradicionales de mando y control y se enfoca en motivar, inspirar y empoderar a los colaboradores para alcanzar niveles superiores de desempeño y la realización personal y profesional.

El liderazgo transformacional, conceptualizado por primera vez por James MacGregor Burns en la década de 1970, se caracteriza por su capacidad para generar cambios significativos tanto a nivel individual como organizacional. Los líderes transformacionales fomentan un entorno donde los colaboradores se sienten motivados a contribuir con su máximo potencial y a asumir un papel activo en la consecución de metas compartidas. Basan su trabajo en la confianza, la empatía y la capacidad de generar un impacto positivo en el desarrollo profesional y personal de quienes lo rodean (Acosta Prado, Zárate Torres, y Garzón Castrillon 2015).

Por su parte el desarrollo del talento humano es considerado, hoy en día, como el recurso más valioso para las organizaciones. La capacidad de reclutar, retener y fortalecer el talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un medio globalizado y cambiante (Reyes Gaytán y Bouzas Ortiz 2019). En este sentido, el liderazgo transformacional se presenta como una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo del talento humano, al crear un ambiente de trabajo estimulante, que promueva la creatividad, la innovación y el aprendizaje continuo.

Por lo tanto, en esta investigación se analiza cómo el liderazgo transformacional impacta en el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. También, se revisan las diferentes dimensiones de este estilo de liderazgo, así como sus efectos en la motivación, el compromiso y el crecimiento profesional de los colaboradores.

En un entorno donde las organizaciones compiten por atraer, retener y promover el crecimiento de su talento, surge la pregunta central de esta investigación: ¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo del talento humano y cómo esto contribuye al éxito de la gestión?

Con el fin de responder a la pregunta central, se han planteado los siguientes objetivos específicos: Analizar la literatura existente sobre liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano. Investigar cómo el liderazgo transformacional afecta el desarrollo del talento humano. Proponer recomendaciones prácticas para líderes con el fin de mejorar el desarrollo del talento humano.

Para abordar la pregunta central y cumplir los objetivos específicos, se ha recurrido a una metodología descriptiva y una revisión bibliográfica de la literatura existente sobre el liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Este análisis ha permitido comprender las teorías y evidencias que respaldan la relación entre ambos conceptos.

Esta investigación está compuesta por tres capítulos que ofrecen una comprensión más profunda de cómo el liderazgo transformacional puede ser un motor clave para el desarrollo del talento humano en las organizaciones.

En el primer capítulo se analiza la evolución del liderazgo hasta llegar al enfoque transformacional, una orientación que ha alcanzado la atención de líderes y académicos por su habilidad singular para motivar, inspirar y desarrollar el potencial humano. De igual manera, se describen las principales teorías sobre el liderazgo. En particular, el análisis se concentra en la aplicación específica del liderazgo transformacional en el desarrollo del talento humano en las organizaciones.

El segundo capítulo se adentra en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, explorando cómo influye en el desempeño profesional, la retención del talento y en el rendimiento organizacional.

Por último, el tercer capítulo ofrece recomendaciones de métodos y estrategias que ayudan a medir el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo del talento humano, mostrando ejemplos de organizaciones exitosas.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. La evolución del liderazgo: desde las raíces tradicionales hasta el liderazgo transformacional

La evolución del liderazgo ha experimentado diversas transformaciones influenciadas por factores sociales, culturales y económicos. Desde las formas más autocráticas hasta los enfoques más colaborativos. El liderazgo ha evolucionado para adaptarse a las actividades versátiles de las organizaciones y la sociedad en general.

En sus inicios, el liderazgo se caracterizaba por estructuras jerárquicas rígidas y un enfoque autoritario. Los líderes ejercían un control absoluto sobre sus subordinados, tomando decisiones unilaterales y enfocándose en la eficiencia operativa. Sin embargo, a medida que la sociedad avanzaba y se desarrollaban nuevas perspectivas sobre la gestión de personas, surgieron enfoques más humanistas y colaborativos como el liderazgo transformacional (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016, 18).

De acuerdo con Alberto Toca Gutiérrez (2020), se puede describir una evolución del liderazgo de la siguiente manera:

1.1. Liderazgo tradicional: En las sociedades antiguas, el liderazgo estaba estrechamente vinculado al poder y la autoridad heredados de los antepasados. Figuras carismáticas o líderes guerreros se destacaban como los guardianes de la seguridad y el orden social. La legitimidad del liderazgo se derivaba muchas veces de la ascendencia o proezas militares (Toca Gutierrez-Colomer 2020).

1.2. Liderazgo autocrático: Con la llegada de la Revolución Industrial y el crecimiento de las organizaciones, surgió un liderazgo más autoritario. El control y la supervisión se volvieron fundamentales para gestionar empresas más grandes y complejas. Los líderes asumieron un papel dominante en la toma de decisiones y la dirección del personal empleado (Toca Gutierrez-Colomer 2020).

1.3. Liderazgo burocrático: La teoría de la burocracia de Max Weber implantó un modelo de liderazgo formalizado basado en normas y procedimientos. La autoridad se establecía a través de la posición jerárquica, y la eficiencia organizativa se conseguía mediante la implementación rigurosa de normativas (Toca Gutierrez-Colomer 2020).

1.4. Liderazgo transaccional: En la década de 1950, apareció la noción del liderazgo transaccional. Este modelo, desarrollado por el sociólogo y economista Max Weber citado por (Alcázar Cruz 2020), se basa en la gestión de transacciones, incentivos y recompensas, es decir, en el intercambio entre líder y seguidor, donde se establecen acuerdos claros y se recompensa el rendimiento esperado. Los líderes transaccionales se enfocaban en el cumplimiento de tareas, estableciendo un sistema de compensación con sus seguidores.

En el liderazgo transaccional, se destaca la claridad en los roles y las expectativas, así como el reconocimiento y recompensa por el cumplimiento de metas preestablecidas. Este enfoque busca crear estructuras organizativas más eficientes y predecibles, a través de la definición de tareas y la concesión de incentivos tangibles (Contreras Torres y Barbosa Ramírez 2013).

1.5. Liderazgo transformacional: A finales del siglo XX, James MacGregor Burns citado por (Toca Gutierrez-Colomer 2020) propuso el concepto de liderazgo transformacional. Esta perspectiva trascendió la gestión primitiva de transacciones para orientar sus acciones en inspirar y motivar a los seguidores. Los líderes transformacionales emplean sus esfuerzos en transformar a sus seguidores y a las organizaciones, a través de una visión envolvente y una conexión emocional profunda.

No obstante, a pesar de los beneficios del liderazgo transformacional, surgieron críticas respecto a su aplicabilidad en espacios más tradicionales o en situaciones de crisis, dando lugar a un debate a fin de comparar la validez del liderazgo transformacional en relación al liderazgo transaccional.

En la actualidad las organizaciones enfrentan retos complejos, muchos líderes adoptan enfoques híbridos que combinan elementos de liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transaccional sigue siendo relevante para la gestión eficiente de tareas y el logro de metas a corto plazo, mientras que el liderazgo transformacional aporta la inspiración y la visión necesarias para fomentar la innovación y el compromiso a largo plazo (Bracho Parra y García Guiliany 2013).

Líder autoritario o autócrata consumidor	Líder paternalista o autócrata benévolo	Líder democrata o líder transformador
Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.	Delega en los seguidores la autoridad. No se involucra con la persona, ni con la tarea.	Es un líder de excelencia y agente de cambio. Su autoridad se basa en la colaboración.
Utiliza su autoridad y la respuesta del grupo es la obediencia y la sumisión. Hace sentir a los seguidores que son incapaces de tomar decisiones.	Se apoya en la manipulación, es protector lo que genera simpatía pero no propicia la iniciativa.	Mantiene buenas relaciones humanas y de respeto. Utiliza la consulta. Sabe escuchar y fomenta la responsabilidad.

Figura 1. Los estilos de liderazgo. Fuente y elaboración. Cadena Flores, Angelina. 2018. El camino hacia el liderazgo.

Como se puede observar en la figura 1, a medida que la sociedad ha avanzado y a través de la historia, el concepto de liderazgo ha experimentado una interesante evolución, reflejando las transformaciones sociales, tecnológicas y organizacionales en diferentes épocas. Desde las formas más primitivas de liderazgo hasta la sofisticación del liderazgo transformacional.

2. Teorías sobre el liderazgo

2.1. Teoría de los rasgos

En los primeros estudios sobre liderazgo, la creencia predominante era que los líderes eran individuos que nacían con cualidades innatas, y que no se podían desarrollar a través de la experiencia o el aprendizaje. Glynn y DeJordi (2010), citados por Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa (2016) exponen la “teoría del gran hombre” que refiere que los atributos de liderazgo los poseen ciertos hombres y que es una cualidad demarcada por el destino. Debido a esto, varios investigadores se propusieron identificar un conjunto específico de características o rasgos que pudieran distinguir a los líderes de los seguidores, así como diferenciar entre líderes efectivos y no efectivos.

Esta teoría tenía como objetivo explicar las singularidades que justificaban la eficacia del liderazgo. Los estudios se centraron en analizar una variedad de rasgos, tanto físicos como psicológicos, con la esperanza de descubrir un conjunto común de

características presentes en todos los líderes exitosos. Estos rasgos incluían aspectos como el nivel de energía, la apariencia física, la agresividad, la autosuficiencia, el poder de persuasión y el dominio personal (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016).

La finalidad de este enfoque era establecer una lista de rasgos que pudiera utilizarse como criterio previo para la promoción de candidatos a posiciones de liderazgo, solo aquellos individuos que poseyeran todas las características identificadas serían considerados aptos para ocupar roles de liderazgo.

Esta perspectiva buscaba simplificar el proceso de selección y promoción, asegurando que los líderes potenciales cumplieran con un conjunto específico de cualidades que se consideraban esenciales para el éxito en roles de liderazgo. Sin embargo, con el tiempo, las investigaciones y las teorías sobre liderazgo han evolucionado para incorporar enfoques más complejos y contextualizados, reconociendo la importancia de las habilidades adquiridas y el entorno en la efectividad del liderazgo (Lussier 2016).

2.2. Teoría del liderazgo conductual

A partir de la década de 1950, se produjo un cambio significativo en la investigación sobre liderazgo, marcando la transición desde la teoría de rasgos hacia un enfoque más centrado en las acciones reales de un líder en el entorno laboral, es decir, en su conducta. Este cambio paradigmático fue motivado por la búsqueda constante de identificar el estilo de liderazgo más efectivo en diversas situaciones (Hermosilla y Amutio 2016).

Los investigadores se embarcaron en la tarea de discernir las diferencias en la conducta de líderes efectivos en comparación con aquellos que no lo eran. En este contexto, surgió una subcategoría específica del liderazgo conductual que se enfocaba en la naturaleza del trabajo gerencial. De esta manera, las teorías del liderazgo conductual buscaban explicar los estilos singulares que adoptaban los líderes eficaces o definir la esencia de su labor. La investigación en liderazgo conductual se orienta hacia el descubrimiento de formas de clasificar la conducta, con el objetivo de facilitar la comprensión del liderazgo (Lussier 2016).

2.3. Teoría del liderazgo de contingencia

La teoría de los rasgos como la teoría del liderazgo conductual fueron esfuerzos encaminados a descubrir el estilo de liderazgo óptimo en cualquier entorno, lo que las ha catalogado como teorías universales.

Este reconocimiento condujo a una modificación significativa en el paradigma del liderazgo, dando paso a la teoría de la contingencia. Las teorías del liderazgo de contingencia buscan explicar el estilo de liderazgo más apropiado en función de la interacción entre el líder, los seguidores y la situación. En esencia, estas teorías exploran la pregunta fundamental de qué rasgos y conductas resultarán en el éxito del liderazgo, teniendo en cuenta las variables situacionales particulares.

Este enfoque más contextualizado reconoce que no hay una orientación única que funcione en todas las situaciones y destaca la importancia de adaptar el liderazgo a las circunstancias específicas. Al considerar la interrelación dinámica entre el líder, los seguidores y el entorno, las teorías de contingencia ofrecen un marco más completo para comprender y aplicar el liderazgo de manera efectiva en diversos contextos organizativos (Lussier 2016).

2.4. Teoría del liderazgo integrador

La teoría neo-carismática, que busca unir y fusionar las teorías existentes, surgió debido al cambio en el paradigma del liderazgo hacia un enfoque integrador en la década de 1970. La teoría del liderazgo integrador se esfuerza por fusionar la teoría de los rasgos, la teoría conductual y la teoría de la contingencia proporcionando una explicación más completa de la dinámica líder-seguidor que conduce a una influencia exitosa, ya que, en la efectividad del líder intervienen conductas y rasgos explicados en estas teorías. Además, se investiga por qué, dependiendo de las circunstancias particulares, la misma conducta de un líder puede generar efectos diversos sobre los seguidores (Lussier 2016).

2.5. Teoría del liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional, que surgió en la década de 1970, marcó un cambio significativo en la forma en que se concebía el liderazgo. Este enfoque destacaba la importancia de inspirar y motivar a los empleados, fomentando un

compromiso más profundo y una identificación con los objetivos organizacionales. Los líderes transformacionales buscaban elevar la moral y el desempeño de sus equipos a través de la comunicación efectiva y el estímulo de la creatividad (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016).

2.6. Teoría de Transformación de Burns

James MacGregor Burns implantó inicialmente el concepto de liderazgo transformacional en 1978. Burns diferenciaba entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional:

- **Liderazgo Transaccional:** Se basa en transacciones o intercambios entre el líder y los seguidores. Los líderes transaccionales impulsan el cumplimiento de metas mediante recompensas y castigos, centrados en tareas y objetivos a corto plazo.
- **Liderazgo Transformacional:** Supera las transacciones y se orienta en el desarrollo y la transformación de los seguidores. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien del equipo y a alcanzar su máximo potencial (Heifetz y Linsky 2021).

2.7. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio

Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio son dos de los principales teóricos del liderazgo transformacional. Su teoría se basa en cuatro componentes fundamentales, conocidos como las "4 I" (Pucheu Moris 2014):

1. **Inspiración motivacional:** Los líderes transformacionales motivan e influyen a sus seguidores, generando entusiasmo y compromiso hacia objetivos compartidos y desafiantes. Utilizan visiones convincentes y mensajes inspiradores para movilizar a sus equipos.
2. **Estimulación intelectual:** Fomentan la creatividad y la innovación y alientan a sus seguidores a pensar de manera diferente. Los líderes transformacionales promueven el aprendizaje continuo y la resolución de problemas a través de la estimulación intelectual.
3. **Consideración individualizada:** Reconocen y atienden las necesidades individuales de sus seguidores, mostrando empatía y ofreciendo apoyo

personalizado. Este componente implica un enfoque orientado al desarrollo individual y la creación de relaciones de confianza.

- 4. Influencia idealizada:** Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, personificando los valores y comportamientos que desean ver en sus seguidores. Este aspecto implica un alto nivel de integridad, ética y dedicación a la misión compartida.

3. Referente teórico sobre gestión de talento humano

Idalberto Chiavenato es uno de los referentes más notables en el campo de la gestión del talento humano. Chiavenato define esta gestión como el conjunto de prácticas y estrategias necesarias para manejar eficazmente a las personas en el entorno laboral, comprendiendo la selección y el reclutamiento, la capacitación, evaluación del desempeño y compensación. También destaca la importancia de alinear estas prácticas con la estrategia general de la organización, para que cada esfuerzo en la gestión de talento contribuya directamente a los objetivos organizacionales (Chiavenato 2009).

Gary Dessler por su parte, resalta la importancia de la formación y el desarrollo continuo, así como la evaluación del desempeño como mecanismos para identificar y potenciar las habilidades y competencias de los empleados. La compensación y los beneficios también ocupan un lugar destacado en su marco teórico, subrayando la necesidad de políticas de remuneración justas y competitivas para atraer y retener talento (Blanco Alarcón 2021).

Dave Ulrich aporta un aspecto estratégico con su modelo de cuatro roles de Recursos Humanos, plantea que los líderes deben desempeñar varios roles para ser realmente efectivos: Estratega de Recursos Humanos, Agente de Cambio, Experto Administrativo y Socio de los Empleados (García Rubiano 2011).

4. Conceptos teóricos sobre liderazgo transformacional

En el transcurso del tiempo, muchos investigadores han intentado definir lo que es liderazgo y cómo ha afectado su entorno. Max Weber (1952) citado por (Lussier 2016), propuso el concepto de carisma, como una forma de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de relaciones sociales y psicológicas entre el líder y sus seguidores.

Según Bass y Riggio (2006) citado por (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016), el concepto de liderazgo transformacional es más profundo que el de liderazgo carismático, ya que, las características de carisma se toman en cuenta para referirse al liderazgo transformacional.

Por lo tanto, las características como el carisma, el reconocimiento personal, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual individual se utilizaron para definir el concepto de líder transformacional (Pucheu Moris 2014).

A finales de la década de los años setenta, James Mac Gregor Burns, al analizar movimientos políticos y sociales, caracterizó al líder transformacional como aquel que identifica y comprende las necesidades fundamentales de sus seguidores (Lussier 2016). Este líder busca satisfacer esas necesidades eminentes, estableciendo así una relación recíproca de estímulo y satisfacción. Como consecuencia, los seguidores se transforman en líderes y los líderes asumen un papel moral en este proceso (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016, 39).

En 1990, Bass y Avolio citados por (Contreras Torres, Barbosa Ramírez, y Piñeros Espinosa 2016) presentaron una nueva línea de liderazgo que se asemeja a la que Burns había sugerido anteriormente, estableciendo un líder transaccional como componente operativo y un líder transformacional como componente estratégico.

Es decir, el liderazgo transaccional puede operar en escenarios cotidianos de las organizaciones, por lo que es considerado como liderazgo operativo, pues, evalúa a los colaboradores, instándolos a cumplir con los objetivos preestablecidos y los recompensa a través de transacciones llamativas y consensuadas.

Por su parte, el estilo del liderazgo transformacional funciona de manera que los colaboradores están dispuestos a trabajar por una meta común, porque se sienten motivados y valorados en su lugar de trabajo, lo cual es una tarea del líder transformacional, ya que, a través del manejo de habilidades inspiradoras, empodera a los colaboradores, causando el crecimiento del grupo y la organización. (Camacho 2022).

En el año 2006, Bass y Riggio citados por (Lussier 2016), argumentaron que los líderes transformacionales tienen la función de elevar la satisfacción y la confianza de los seguidores dentro de una organización. Según su perspectiva, estos líderes no solo inspiran a los miembros del equipo, sino que también son capaces de llevarlos a alcanzar su rendimiento máximo. Además, destacaron que los líderes transformacionales empoderan a sus seguidores, permitiéndoles establecer sus propios estándares de éxito tanto a nivel personal como en el contexto organizacional.

También, se recalca la capacidad de estos líderes para no solo mejorar la moral y la confianza, sino también para catalizar un ambiente en el que los individuos puedan definir y perseguir sus metas de manera autónoma, contribuyendo así al éxito colectivo de la organización (Pucheu Moris 2014).

Respecto de esto, en la actualidad la aplicación del liderazgo transformacional en las organizaciones conlleva una serie de ventajas importantes. Como, por ejemplo, el impulso motivacional, que resulta en un compromiso más profundo por parte de los empleados, generando una dedicación auténtica hacia los objetivos organizacionales.

Además, el liderazgo transformacional promueve el desarrollo integral de los miembros del equipo al enfocarse en su crecimiento personal y profesional, pues, los líderes que adoptan este estilo deben comprometerse a proporcionar oportunidades de aprendizaje a los empleados para alcanzar su máximo potencial.

4. Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de talento humano

4.1. Noción de liderazgo transformacional en las organizaciones

En el quehacer activo y dinámico de las organizaciones contemporáneas, el desarrollo del talento humano es estratégicamente imperativo para lograr el éxito y la sostenibilidad. Es así, que el liderazgo transformacional aparece como una fuerza determinante que no sólo dirige las operaciones, sino que también da forma a la cultura organizacional y fomenta el desarrollo individual y grupal de los empleados.

El proceso por el cual una persona conocida como líder, influye en otros individuos o grupos para lograr objetivos comunes se conoce como liderazgo. Para que sea un liderazgo transformacional, dicho proceso debe demostrar la capacidad de inspirar, motivar, guiar y dirigir a quienes son miembros del equipo u organización. No debe limitarse al ejercicio de la autoridad formal o jerárquica (Aznar Fernández-Montecinos 2018).

Se destacan cualidades en el contexto del liderazgo transformacional en las organizaciones, como la capacidad de comunicar de manera clara y persuasiva la visión propia y la organizacional, la capacidad de tomar decisiones efectivas, la empatía por las necesidades y motivaciones de los demás y la capacidad de fomentar un ambiente de cooperación y trabajo en equipo. El líder se preocupa por más que simplemente alcanzar metas y objetivos organizacionales (Cadena Flores 2018).

Según Sepúlveda (2009), citado en (Molina Garzón 2020) el liderazgo transformacional se manifiesta cuando los seguidores experimentan un progreso, lo que implica que el líder transformacional tiene la capacidad de llevar a sus seguidores a trabajar por alcanzar las metas de la organización sin dejar de lado su superación personal.

En esta perspectiva, el proceso de liderazgo no solo depende de las acciones y del papel desempeñado por el líder en la organización, sino también de la percepción del seguidor, específicamente en lo que respecta al significado del líder para él y a lo que debe hacer el líder para ser obedecido (Bracho Parra y García Guilianny 2013).

De acuerdo con Thieme (2005), citado en (Molina Garzón 2020) en el liderazgo transformacional, los líderes son personas respetables que actúan dentro de ciertos parámetros éticos y morales, que le otorgan una imagen confiable, sus acciones y comportamientos demuestran coherencia con lo que profesa, de manera que se convierten en ejemplo de personas que inspiran y motivan a los seguidores, provocando así, un espíritu de equipo, mostrando entusiasmo y optimismo.

También, estimulan e impulsan la capacidad de decisión de sus seguidores, logrando elevar los niveles de confianza y procurando que los requerimientos de todo el equipo sean atendidos oportunamente. Los líderes transformacionales logran motivar a sus seguidores para que superen sus expectativas iniciales, incentivándolos a ir más allá de sus intereses inmediatos.

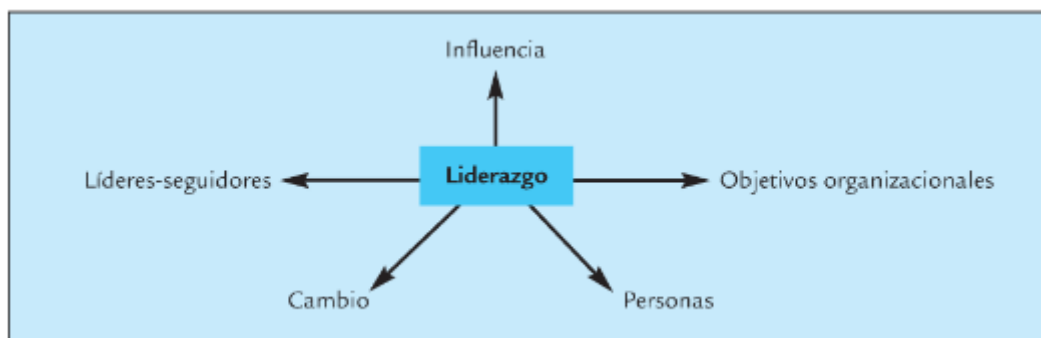


Figura 2. Clave de la definición de liderazgo. Fuente y elaboración. Lussier, Robert. 2016. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

Como se puede ver en la figura 2, el papel del liderazgo en las organizaciones inicia con la influencia que el líder tiene sobre los colaboradores, provocando así, un cambio en las personas dirigido a alcanzar los objetivos organizacionales.

4.2 Noción de Talento Humano en las organizaciones

La gestión del talento humano comprende la guía, reconocimiento y valoración de las capacidades, habilidades, conocimientos y competencias que ostenta cada individuo dentro de una organización, reconociendo que cada persona tiene talentos únicos y que el manejo y administración de estos talentos son fundamentales para el éxito y la efectividad de la organización (Aragón Sánchez, García Tenorio, y Pérez Rodríguez 2004).

Asimismo, para el correcto desarrollo del talento humano en una organización es necesario reconocer la importancia de crear un ambiente de trabajo motivador e inclusivo, que genere compromiso en los colaboradores, logrando que se sientan reconocidos y valorados como parte fundamental del éxito organizacional (Arias Galicia 1989).

El concepto de desarrollo del talento humano en una organización también abarca aspectos como el liderazgo, clima laboral, plan de carrera, el reclutamiento y selección de personal, el desarrollo y capacitación, la evaluación al desempeño, la compensación y beneficios, la gestión del cambio, la cultura organizacional, entre otros. Todos estos aspectos son muy importantes para promover un buen rendimiento y la contribución de los colaboradores para lograr los objetivos de la organización (Chiavenato 2009).

En la actualidad, el talento humano se considera el recurso más valioso de las organizaciones, más allá de los avances tecnológicos y los activos financieros, son las habilidades, la creatividad y el compromiso de las personas lo que le da valor a una organización.

4.3 El liderazgo transformacional en la gestión y desarrollo del talento humano

Después de lo que se ha analizado en páginas anteriores, se puede decir que el liderazgo transformacional es capaz de desempeñar un buen papel en la gestión y el desarrollo del talento humano en las organizaciones, ya que, al ir más allá de simplemente administrar a las personas, hace posible que los colaboradores se sientan parte activa de la transformación de la organización, lo que automáticamente los convierte en agentes de desempeño y compromiso hacia la organización.

Esta forma de liderazgo tiene como prioridad cuidar las emociones y sentimientos de los colaboradores, con el fin de crear un entorno de crecimiento personal y profesional. Los líderes transformacionales motivan a sus equipos a pensar de manera diferente, a cuestionar el estatus quo y a buscar soluciones innovadoras (Hermosilla y Amutio 2016).

Este enfoque contribuye al desarrollo del talento al permitir que los empleados exploren su creatividad y encuentren formas más efectivas de abordar los retos profesionales en la organización.

Por otra parte, el liderazgo transformacional promueve un sentido de propósito y visión compartida de la organización. Los líderes que inspiran a sus equipos con una visión clara y motivadora ayudan a los empleados a comprender la importancia de su contribución al éxito general de la organización. Este sentido de propósito puede aumentar la satisfacción laboral y la retención de talento, ya que los empleados se sienten conectados a un propósito más grande que está alineado, a la vez, con los propios (Camacho 2022).

Otro aspecto fundamental es el desarrollo de habilidades y el empoderamiento. Los líderes transformacionales se preocupan por el crecimiento individual de sus empleados, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y brindando apoyo para que alcancen sus metas (Valentín Kajatt y Rivas Tovar 2006). Esto no solo beneficia a los colaboradores en términos de su carrera, sino que también fortalece la capacidad de la organización al contar con un equipo altamente capacitado y comprometido.

En el contexto de la gestión de talento humano, el liderazgo transformacional contribuye a la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. La comunicación abierta, la empatía y la construcción de relaciones sólidas son características fundamentales de este estilo de liderazgo. Esto no solo mejora la moral y el bienestar de los colaboradores, sino que también facilita la gestión de conflictos y promueve un ambiente donde el talento pueda progresar (Tapia Castilla y Antequera Ripoli 2020).

En cuanto a los procesos de cambio en las organizaciones, el liderazgo transformacional se destaca como un enfoque motivador, los líderes transformacionales son hábiles para encabezar procesos de cambio al inspirar confianza y entusiasmo en sus equipos, facilitando así una transición exitosa. La influencia positiva del liderazgo transformacional se extiende a la cultura organizacional, creando un ambiente laboral positivo. La promoción de la comunicación abierta, el trabajo en equipo y la innovación fortalece la cohesión interna y contribuye a una atmósfera laboral saludable (Villar Vargas 2016, 231).

En paralelo al liderazgo transformacional, la conceptualización del talento humano ha evolucionado notablemente. Más allá de las habilidades técnicas, las organizaciones reconocen la importancia de habilidades sociales, emocionales y creativas

en sus colaboradores. El desarrollo del talento humano no es simplemente una tarea de recursos humanos; es un imperativo estratégico de la organización. El impacto positivo en el rendimiento organizacional, desde la productividad hasta la innovación, valida la necesidad de comprender y potenciar el desarrollo del talento como un componente integral para una gestión efectiva (Luque 2021).

En la actualidad, la gestión del talento humano es un elemento importante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Ahora las empresas comprenden la necesidad de maximizar el rendimiento de su recurso más valioso, las personas. La gestión exitosa del talento humano no solo implica la contratación y retención de empleados capacitados, sino también el desarrollo de sus habilidades, la creación de un entorno laboral favorable y la alineación de los objetivos individuales con los objetivos de la organización (Ramos Ramos 2012).

Por tal razón, esta relación se centra en el papel que cumple el liderazgo transformacional en la consecución de objetivos organizacionales mediante la motivación e inspiración por parte de los líderes a los seguidores. Según Mario Villar Vargas (2016), existen algunos beneficios en la organización al implementar un modelo de liderazgo transformacional.

a) Mejora del rendimiento individual y organizacional

Cuando las personas están debidamente capacitadas guiadas y motivadas, su rendimiento mejora significativamente. Esto no solo beneficia a los empleados a nivel personal, sino que también tiene un impacto directo en los resultados organizacionales. Un equipo motivado, comprometido y altamente competente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

b) Alineación de objetivos individuales y organizacionales

La gestión del talento implica la identificación de metas y objetivos organizacionales. Al alinear los objetivos personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, se crea un ambiente donde todos trabajan hacia el mismo propósito.

c) Innovación y creatividad

Si los empleados se sienten valorados y tienen la libertad de expresar sus opiniones, generan nuevas ideas y soluciones creativas. Esto no solo impulsa la innovación en los productos y servicios de la organización, sino que también

fortalece la capacidad de adaptación de la organización ante cambios en el mercado.

d) Retención de talentos

Una de las mayores dificultades en la gestión del talento humano es la retención de empleados clave. Las organizaciones deben esforzarse por crear condiciones que motiven a los empleados a permanecer en la empresa a largo plazo. El liderazgo transformacional contribuye a mantener a todo el equipo motivado y comprometido. La rotación constante puede tener un impacto negativo en la estabilidad y la cultura organizativa.

e) Desarrollo de habilidades y capacidades

Ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento a los empleados, puede ser complicado. Sin embargo, con la implementación del liderazgo transformacional, las organizaciones saben identificar las necesidades de capacitación, logrando ofrecer programas efectivos y se aseguran de que los colaboradores tengan acceso a recursos que les permitan mejorar y actualizar sus habilidades, con el fin de mantenerlos motivados.

f) Gestión de la diversidad

Gestionar equipos diversos y aprovechar sus fortalezas requiere una comprensión profunda de las diferentes culturas, perspectivas y habilidades. La inclusión y la equidad contribuyen a crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y contribuyan al máximo de su potencial.

g) Proceso de selección efectivo

El primer paso en la gestión del talento es un proceso de selección eficaz. Contratar a las personas adecuadas desde el principio es esencial para construir un equipo sólido. Esto implica la identificación de competencias clave, entrevistas detalladas y evaluaciones exhaustivas para asegurar que los candidatos no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino también la capacidad de integrarse en la cultura organizacional, que debe estar muy bien definida.

h) Desarrollo y capacitación continua

Las organizaciones siempre estarán listas para ofrecer programas de capacitación que aborden las necesidades individuales y organizacionales, promoviendo un aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades relevantes para el futuro de la empresa.

i) Clima laboral positivo

La creación de un entorno de trabajo que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño, es importante para mantener la motivación en el equipo. Un clima laboral positivo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que, a su vez, se traduce en un mayor compromiso y productividad.

j) Gestión del desempeño transparente y constructiva

La gestión del desempeño no debe ser un proceso burocrático, sino una herramienta para el desarrollo individual y organizacional. Establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación regularmente y reconocer los logros son elementos clave para una gestión del desempeño exitosa. La transparencia y la construcción conjunta de metas fortalecen la relación entre empleados y directivos.

Al concentrarse en las necesidades de cada persona en la organización, el liderazgo transformacional crea un entorno favorable para el crecimiento individual y colectivo. Los líderes transformacionales pueden crear objetivos convincentes e impulsar la creatividad, lo que crea un entorno en el que los empleados buscan mejorar sus habilidades técnicas y también sus habilidades sociales y personales.

Según Bass (2004) citado por (Pucheu Moris 2014), el liderazgo transformacional se centra en cómo los líderes guían y motivan a sus seguidores para que alcancen niveles más altos de rendimiento y desarrollo personal e involucra cuatro componentes principales, conocidos como las "Cuatro I": Inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, influencia idealizada.

La teoría de Bass ha sido fundamental para comprender cómo el liderazgo puede tener un impacto significativo en el desarrollo y el rendimiento de los individuos y las organizaciones. Su enfoque en la inspiración, la consideración individualizada y la influencia idealizada ha influido en la práctica del liderazgo en diversos contextos organizacionales (Pucheu Moris 2014).

El liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano están positivamente relacionados, según la literatura existente. La autenticidad y la autoeficacia de los empleados aumentan con el liderazgo transformacional, lo que está directamente relacionado con un mejor desarrollo personal y profesional (Alcázar Cruz 2020).

Además, un estudio realizado por Avolio y Yammarino (2013) citado por (Valentín Kajatt y Rivas Tovar 2006) encontraron una correlación entre el liderazgo

transformacional y un entorno organizacional que promueve el aprendizaje y la mejora continua. Este entorno favorable hace que los empleados estén más comprometidos con su propio progreso y más dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

El liderazgo transformacional contribuye a la gestión exitosa del talento humano que se ha convertido en un componente vital para el éxito de las organizaciones. Desde la selección de personal hasta el desarrollo continuo de habilidades y la creación de un entorno laboral positivo, cada aspecto de la gestión del talento contribuye a maximizar el potencial humano y, por ende, el rendimiento organizacional.

Afrontar los desafíos laborales y emplear estrategias clave garantiza que las empresas estén bien posicionadas para enfrentar los cambios en el mercado y aprovechar al máximo la diversidad y las habilidades de su equipo de trabajo.

Capítulo Segundo

El liderazgo Transformacional y el desarrollo del Talento Humano

En este capítulo, se desarrolla en profundidad la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo del talento humano en las organizaciones. Este capítulo se adentra en esta relación para comprender cómo el liderazgo transformacional puede influir en el desarrollo del talento humano y, a su vez, cómo el desarrollo del talento humano puede potenciar el liderazgo transformacional.

1. Aplicabilidad del liderazgo transformacional en las organizaciones: ejemplos de empresas ecuatorianas.

La Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH) y el Salinerito son dos ejemplos representativos de empresas ecuatorianas que han implementado el liderazgo transformacional para generar un impacto positivo y significativo en el desarrollo social y económico de sus comunidades. Estas dos organizaciones se destacan por su capacidad para innovar, inspirar y fomentar un entorno de equidad y colaboración, ajustando sus objetivos con los principios del comercio justo y el desarrollo sostenible.

1.1 Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH)

Maquita Cushunchic es una frase del quichua que significa “Démonos la mano”, su nombre completo en español es “Démonos la mano, comercializando como hermanos” que define su filosofía de trabajo. La Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH) se basa en una filosofía profundamente arraigada en los principios de solidaridad, justicia social, desarrollo sostenible y cooperación comunitaria. Esta filosofía guía todas sus acciones y programas, orientados a mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales y marginadas de Ecuador. (“Maquita por una sociedad de iguales” 2024).

Desde su fundación en 1985, MCCH ha adoptado un enfoque de liderazgo transformacional. Los líderes de MCCH han articulado una visión clara de justicia social y desarrollo económico sostenible, motivando a empleados, voluntarios y comunidades a

trabajar juntos hacia metas comunes. Este estilo de liderazgo ha permitido a MCCH desarrollar soluciones transformadoras para los retos del comercio justo y la sostenibilidad, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y creando redes de comercialización efectivas para pequeños productores. El liderazgo transformacional en MCCH se manifiesta a través de la estimulación intelectual, al educar a sus comunidades para que trabajen por un bien común (“Maquita por una sociedad de iguales” 2024).

1.2 El Salinerito

El Salinerito es otra organización ecuatoriana que ejemplifica el liderazgo transformacional. Su fundación se da en la década de 1970 en la comunidad de Salinas de Guaranda, el Salinerito inició como un pequeño proyecto comunitario impulsado por el Padre Antonio Polo, un misionero italiano. Su liderazgo visionario y transformacional fue fundamental para el desarrollo de la cooperativa, que hoy abarca una amplia gama de productos que incluyen quesos, chocolates, textiles y productos agrícolas (“Salinerito” 2024).

El liderazgo transformacional en el Salinerito se refleja en su capacidad para inspirar y motivar a la comunidad hacia la autosuficiencia y el desarrollo económico sostenible. El Padre Polo y los líderes de la cooperativa han promovido una visión compartida de desarrollo integral, que no solo busca mejorar las condiciones económicas, sino también fortalecer la cooperación social y el sentido de comunidad. Al igual que en MCCH, los líderes del Salinerito fomentan la innovación y la creatividad, alentando a los miembros de la comunidad a desarrollar nuevas ideas y soluciones para los desafíos locales (“Salinerito” 2024).

Tanto MCCH como el Salinerito han logrado transformar significativamente las vidas de las comunidades a las que sirven. A través de la implementación de prácticas de comercio justo, han asegurado precios equitativos para los productos de los pequeños agricultores y artesanos, mejorando sus ingresos y condiciones de vida. Además, su enfoque en la sostenibilidad ambiental ha promovido prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales (“Salinerito” 2024).

El impacto de estas organizaciones también se observa en el fortalecimiento de la unión social y el empoderamiento comunitario. Al ofrecer capacitación y apoyo personalizado, han desarrollado las capacidades y habilidades de los miembros de sus organizaciones, permitiéndoles contribuir de manera significativa al éxito colectivo. Esta

inversión en el desarrollo humano ha creado comunidades más resilientes y autosuficientes, capaces de enfrentar los desafíos socioeconómicos con confianza.

Los líderes de estas organizaciones han creado un impacto duradero en sus comunidades, mejorando las condiciones de vida y promoviendo la justicia social. Estos modelos de liderazgo no solo han permitido a MCCH y el Salinerito alcanzar sus metas, sino que también ofrecen valiosas lecciones para otras organizaciones que buscan fomentar el desarrollo sostenible y la equidad en sus comunidades.

2. Características del liderazgo transformacional en las organizaciones

Según (Trevor y Hill, 2012) citado por (Hernández, García, y Corichi 2015), el liderazgo transformacional no se conforma con solo dirigir equipos hacia metas establecidas; esta dirección trata de inspirar un cambio significativo y positivo en los seguidores pero vinculados a la organización. Este estilo de liderazgo se centra en aumentar la motivación, la moral y el rendimiento de los colaboradores a través de mecanismos como la identidad, la auto misión e identidad colectiva.

Una de las características primordiales del liderazgo transformacional es su destreza para crear una fuerte identidad tanto individual como grupal entre los seguidores. Al destacar la importancia de la identidad personal y la auto misión, los líderes transformacionales ayudan a los colaboradores a enlazar sus cargos y responsabilidades laborales con sus valores y ambiciones personales. Esta conexión más profunda con el trabajo no solo aumenta la motivación personal, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo (Bracho Parra y García Guiliany 2013).

Además, los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir y se convierten en seres inspiradores, su comportamiento íntegro y su compromiso con los valores y objetivos de la organización influyen en los seguidores a trabajar duro por alcanzar patrones de desempeño más altos y a asumir un mayor compromiso por sus aportes al equipo lo que genera un rendimiento superior.

El liderazgo transformacional se caracteriza por ser un enfoque dinámico y multifacético y se diferencia de los otros estilos, por poseer ciertas particularidades que influyen en el rendimiento y evolución de las organizaciones. Estas características no solo definen la esencia del liderazgo transformacional, sino que también guían las acciones y comportamientos de los líderes que adoptan este enfoque (Tapia Castilla y Antequera Ripoli 2020).

A continuación, se presentan algunas características que demuestran la influencia de la práctica del liderazgo transformacional en las organizaciones:

2.1. Creación de una visión inspiradora

La visión transformacional es retadora, ambiciosa y alentadora, capaz de inspirar a los seguidores a comprometerse con un propósito superior y a contribuir al logro de metas compartidas (Ganga Contreras y Navarrete Andrade 2014). Esta visión representa una imagen llamativa y motivadora de lo que la organización puede lograr en el futuro.

2.2. Promoción de valores compartidos

Los líderes transformacionales son defensores apasionados de los valores fundamentales que guían el comportamiento y la cultura organizacional. Estos valores sirven como principios rectores que orientan el trabajo y las decisiones de los colaboradores, promoviendo la conexión, la colaboración y la alineación en toda la organización (Cruz Ortiz, Salanova, y Martinez 2013).

2.3. Estímulo de la innovación y la creatividad

Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a cuestionar el estatus quo, explorar nuevas ideas y buscar soluciones innovadoras a los desafíos organizacionales. Esto no solo impulsa la innovación y el crecimiento organizacional, sino que también empodera a los colaboradores para desarrollar su potencial creativo y contribuir de manera significativa al éxito de la organización (García Rubiano 2011).

2.4. Empoderamiento y desarrollo de los seguidores

. Los líderes transformacionales actúan como mentores y coaches, brindando apoyo, orientación y retroalimentación para ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse profesionalmente (Ganga Contreras y Navarrete Andrade 2014). Al delegar responsabilidad y promover la autonomía, estos líderes permiten que los seguidores asuman un papel activo en su propio desarrollo, promoviendo la autoconfianza y la autorrealización.

2.5. Inspiración y motivación

Los líderes transformacionales son fuentes de inspiración y motivación para sus seguidores (Cruz Ortiz, Salanova, y Martínez 2013). A través de su ejemplo personal, su pasión y su dedicación, estos líderes inspiran a otros a desarrollar sus capacidades y a superar los desafíos organizacionales con determinación y resiliencia. Su capacidad para generar entusiasmo y compromiso entre los empleados ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante, donde todos se sienten inspirados y motivados a contribuir al éxito de la organización.

2.6. Enfoque en el cambio y la adaptabilidad

Los líderes transformacionales son agentes de cambio que buscan impulsar la transformación organizacional. Son flexibles y están propensos a recibir nuevas ideas, así también, están dispuestos a desafiar el estatu quo en busca de mejores formas de hacer las cosas (Cruz Ortiz, Salanova, y Martínez 2013).

Estas características del liderazgo transformacional definen la esencia de este enfoque de liderazgo y pueden servir de guía para las acciones y comportamientos de los líderes que lo adoptan.

3. El líder transformacional: un agente inspirador

El liderazgo transformacional, sobresale por una serie de atributos y rasgos que lo hacen extraordinariamente positivo en medios empresariales activos y en continua evolución. En el amplio escenario del liderazgo en las organizaciones, el líder transformacional se manifiesta como una guía para el cambio y el crecimiento individual y organizacional.

El liderazgo transformacional es una expresión de valores y visión. Como señala el autor y experto en liderazgo James MacGregor Burns (1978) citado por (Acosta Prado, Zárate Torres, y Garzón Castrillon 2015), el liderazgo transformacional se basa en la idea de que las personas se comprometen y se esfuerzan por alcanzar los objetivos de una organización cuando sienten que esos objetivos están en línea con sus valores personales, sus necesidades y deseos. Es así, que el líder transformacional se convierte en un agente

activo de cambio, al combinar una visión organizacional atractiva que vaya alineada con las ambiciones de sus seguidores.

Una de las características distintivas del líder transformacional es su capacidad para generar confianza y credibilidad. Martínez y Barquero (2008) citado por (Bracho Parra y García Guiliany 2011), observa que la confianza es un factor clave del liderazgo transformacional. Esta confianza se construye a través de la integridad, la naturalidad y la autenticidad en el proceder del líder, lo que crea un entorno de seguridad, donde los colaboradores se sienten libres de contribuir para innovar y asumir riesgos.

Para Cardona (2001, 133) citado por (Guerra y Sansevero 2008) un líder transformacional:

Tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Es decir, el líder transformacional debe poseer la capacidad para influir a través del ejemplo, pues, personifica los valores y principios que defiende, actuando como un modelo a seguir para las personas que lo rodean. La coherencia entre las palabras y las acciones demuestran que su liderazgo es una eficaz fuerza motivadora que va más allá de simplemente dar órdenes desde un cargo jerárquico.

Además, el líder transformacional ostenta una capacidad natural para comunicarse de manera efectiva, así, transmite la visión y objetivos de la organización a sus colaboradores e inspira y los motiva para alcanzarla (Zamarripa Montes, Vega Campos, y Ortega Velázquez 2022). El líder transformacional atrae, a través de escenarios reales, creando una suerte de visión del futuro atractiva para quienes lo siguen, logrando la aceptación y una respuesta positiva de los colaboradores al imitar el comportamiento de su líder.

Según Rafferty y Griffin (2004) citado por (Zamarripa Montes, Vega Campos, y Ortega Velázquez 2022) El liderazgo transformacional abarca cinco dimensiones principales:

- a) **Visión:** El líder transformacional es capaz de articular una visión alentadora del futuro que guía y motiva a los seguidores hacia objetivos comunes significativos.

- b) **Comunicación inspiracional:** Radica en la destreza del líder para transmitir mensajes proactivos e influyentes que cimientan la confianza y la motivación en los miembros del equipo. A través de una comunicación positiva, el líder transformacional puede inspirar a otros a alcanzar su máximo potencial.
- c) **Estimulación intelectual:** el líder crea un ambiente en el que los colaboradores se sientan alentados a pensar de manera segura, innovadora y creativa, promoviendo el pensamiento crítico, lo que conduce a la mejora continua dentro de la organización.
- d) **Apoyo:** El líder transformacional ofrece apoyo emocional y profesional a sus seguidores, creando un ambiente de confianza y seguridad en el que los miembros del equipo se sienten valorados y respaldados.
- e) **Reconocimiento personal:** El líder transformacional valora y celebra los triunfos grupales e individuales, lo que reafirma la motivación y el compromiso de los miembros del equipo, brindando recompensas por el esfuerzo y el logro de metas concretas por parte de los empleados.

En conjunto, estas cinco dimensiones del liderazgo transformacional son fundamentales para inspirar el cambio, promover la innovación y crear un entorno de trabajo positivo y productivo dentro de la organización.

Capítulo Tercero

Liderazgo Transformacional: Recomendaciones

1. Reconocimiento de la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del Talento Humano

Medir la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del talento humano se convierte en un proceso relevante para entender su impacto en los resultados organizacionales y en el bienestar de los colaboradores.

Una de las formas más efectivas de medir el impacto del liderazgo transformacional en la gestión del talento humano es a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). El MLQ es un instrumento muy utilizado para evaluar el liderazgo transformacional y transaccional en contextos organizacionales. Desarrollado por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio en la década de 1990 (Molero Alonso, Recio Saboya, y Cuadrado Guirado 2010).

El MLQ ha demostrado ser una herramienta útil para evaluar y desarrollar el liderazgo en una variedad de contextos organizacionales, proporcionando información valiosa sobre las prácticas de liderazgo y su impacto en el rendimiento y la satisfacción de los seguidores (Fernández y Quintero 2017).

El MLQ se basa en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, que sugiere que los líderes efectivos son aquellos que pueden inspirar y motivar a sus seguidores para lograr objetivos más allá de sus propios intereses. El cuestionario incluye una serie de ítems diseñados para medir tres estilos principales del liderazgo:

1. **Liderazgo transformacional:** que abarca aspectos como la inspiración, la consideración individualizada, la motivación intelectual y el estímulo intelectual.
2. **Liderazgo transaccional:** que se basa en aspectos más transaccionales del liderazgo, como el intercambio contingente de recompensas y el manejo activo por excepción.
3. **Laissez-faire:** que presenta un estilo de liderazgo caracterizado por la ausencia de dirección y cooperación.

En la figura 3 se puede observar que el MLQ permite evaluar los tres tipos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el laissez faire. En cuanto al liderazgo transformacional se aplican las diferentes dimensiones del liderazgo, como la influencia

idealizada, la conducta, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, es decir, el apoyo y el reconocimiento personal proporcionado por el líder, facilitando así una visión detallada de cómo los líderes están ejerciendo su influencia y cómo esto está afectando a los seguidores y al desempeño organizacional (Molero Alonso, Recio Saboya, y Cuadrado Guirado 2010)

Estructura factorial del MLQ-5X	
<i>Factores de liderazgo transformacional</i>	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches
<i>Factores de liderazgo transaccional</i>	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
<i>Liderazgo pasivo/evitador</i>	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

Figura 3. Estructura factorial del MLQ. Fuente y elaboración, Molero, Fernando. 2010. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española.

A través del MLQ, es posible examinar cómo el liderazgo transformacional influye en distintos indicadores clave de desempeño organizacional. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar hacia metas comunes de manera más efectiva, lo que suele traducirse en un desempeño organizacional superior y un mayor éxito a largo plazo (Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo, y Parker Rosell 2007).

Liderazgo transformacional	
Sentencia	
Influencia ideal	
1	Mi supervisor incrementa mi optimismo hacia el futuro.
2	Tengo completa fe en mi supervisor
3	Mi supervisor me inspira lealtad hacia la organización.
4	Mi supervisor me inspira lealtad hacia el/ella
5	Mi supervisor hace que me sienta bien en su entorno.
6	Mi supervisor me alienta a expresar mis ideas y opiniones.
7	En mi mente mi supervisor representa logro y éxito.
Motivación inspiradora	
8	Mi supervisor me provee medios para comunicarme con otros.
9	Mi supervisor hace que vaya más allá de mis propios intereses por el bien del grupo.
10	Mi supervisor hace que sienta que mientras realice mi trabajo satisfactoriamente tengo posibilidades de escalar.
11	Mi supervisor hace que me sienta y actué como líder
12	Mi supervisor me alienta a aprovechar al máximo mi tiempo libre
13	Sin mi supervisor no podría lograr cumplir nuestras metas.
Estimulación intelectual	
14	Mi supervisor me permite pensar en problemas pasados, de nuevas maneras.
15	Mi supervisor me provee una nueva perspectiva de ver las cosas, las cuales solían ser complejas para mí.
Consideración individual	
16	Mi supervisor proporciona una atención personalizada a los miembros que tienen una actitud negligente..
17	Mi supervisor trata a cada subordinado de manera individual.
18	Obtengo un mayor crédito con mi supervisor cuando realizo mi trabajo de manera satisfactoria.

Figura 4. Cuestionario encuesta liderazgo transformacional. Fuente y elaboración, Coca Herbas, Lia. 2017. Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba.

En la figura 4, se presenta un ejemplo de cuestionario para la aplicación del cuestionario MLQ a los colaboradores para comprobar la existencia del liderazgo

transformacional y a su vez medir el éxito de su aplicación en la organización (Coca Herbas 2017). Este tipo de cuestionario se puede aplicar en organizaciones de cualquier tipo, adaptando los enunciados según el giro del negocio.

Por otra parte, también existe la posibilidad de aplicar varios métodos de evaluación que se pueden utilizar para medir el compromiso, la pertenencia, la motivación y el desempeño de los colaboradores como indicadores de la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del talento humano (Crespo et al. 2021).

- 1. Encuestas de compromiso:** Se pueden llevar a cabo encuestas de compromiso para evaluar el nivel de conexión emocional y motivación que sienten los empleados hacia su trabajo y la organización. Estas encuestas pueden contener preguntas sobre la satisfacción laboral, la percepción del liderazgo, el sentido de propósito, la motivación personal, entre otros. Un aumento en los niveles de compromiso revela la influencia positiva del liderazgo transformacional.
- 2. Tasas de rotación y retención:** Se puede medir la rotación de personal y calcular la tasa de retención de empleados en la organización, a través de los registros de entrada y de salida (López Cabrales, Pasamar Reyes, y Valle Cabrera 2018). Un liderazgo transformacional efectivo tiende a estar asociado con una menor rotación de empleados y una mayor retención de talento, ya que los empleados se sienten más comprometidos y satisfechos en su trabajo.
- 3. Entrevistas de salida:** Al aplicar entrevistas de salida a colaboradores que están dejando la organización, se pueden obtener parámetros sobre los motivos por los que están abandonando sus puestos de trabajo. Si los colaboradores expresan la falta de liderazgo, apoyo o crecimiento profesional como razones para irse, esto puede mostrar una oportunidad de mejorar el liderazgo transformacional en la organización.
- 4. Análisis del clima laboral:** Realizar un análisis del clima laboral a través de encuestas periódicas ayuda a conocer el ambiente de trabajo y la percepción de los empleados sobre el liderazgo. Los resultados de estas valoraciones indicarán si el liderazgo transformacional está contribuyendo efectivamente a un ambiente laboral positivo y motivador.
- 5. Evaluación del desempeño:** Prestar atención al desempeño de los empleados es otro indicador indirecto del éxito del liderazgo transformacional. Los empleados que se sienten motivados y comprometidos tienden a mostrar un mejor desempeño

en sus funciones, lo que refleja el impacto positivo del liderazgo transformacional en la productividad de la organización.

Estos métodos pueden proporcionar una visión más completa de cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso y desempeño de los empleados dentro de la organización, lo que a su vez justifica la importancia de desarrollar y fomentar este estilo de liderazgo en la gestión del talento humano.

2. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: aplicabilidad en las organizaciones

Como se ha visto en las páginas anteriores, existe una estrecha relación entre los dos estilos de liderazgo, es por tal razón que se ha considerado la necesidad de hacer una comparación entre los mismos, para poder distinguir sus semejanzas y diferencias.

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son dos enfoques distintos para liderar equipos y organizaciones, cada uno con sus propias características, ventajas y desventajas. Aquí hay una comparación entre ambos (Nader y Castro Solano 2009):

1. Enfoque:

- Liderazgo Transformacional: Se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar metas más altas, basándose en la visión compartida, la inspiración personal y la confianza.
- Liderazgo Transaccional: Se basa en el intercambio de recompensas y cumplimiento de objetivos establecidos, utilizando recompensas y castigos como motivadores para lograr el desempeño deseado.

2. Estilo de liderazgo:

- Liderazgo Transformacional: Las personas que lideran con este estilo suelen ser carismáticas, soñadoras, atractivas y dispuestas al cambio. Se esfuerzan por inspirar y empoderar a sus seguidores, promoviendo un entorno donde se fomente la confianza, la innovación y el crecimiento.
- Liderazgo Transaccional: Los líderes transaccionales son más prácticos y orientados a las tareas. Se enfocan en la supervisión y el control del desempeño mediante la definición de roles y responsabilidades claros y la implementación de métodos de recompensa y sanción.

3. Impacto en la gestión del talento humano

- Liderazgo Transformacional: Los líderes transformacionales generan un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los colaboradores están conectados con la organización, porque se sienten valorados y lo demuestran con el compromiso hacia la organización. También esto favorece notablemente a la retención de talento.
- Liderazgo Transaccional: Si bien el liderazgo transaccional puede proporcionar incentivos tangibles para el desempeño, su enfoque en la supervisión y el control puede limitar la conexión emocional y el compromiso de los empleados a largo plazo.

4. Relación con los seguidores:

- Liderazgo Transformacional: el líder transformacional construye relaciones sólidas y significativas con los seguidores, basadas en la inspiración, la confianza y el respeto. Los líderes trabajan para aumentar el potencial de sus seguidores y fomentar un sentido de pertenencia y propósito.
- Liderazgo Transaccional: El líder y los seguidores se relacionan principalmente en términos de intercambio de recompensas y cumplimiento de expectativas. Este tipo de liderazgo se concentra en relaciones más transaccionales,

5. Impacto en la cultura organizacional:

- Liderazgo Transformacional: Fomenta una cultura de innovación, colaboración y crecimiento personal. Los líderes transformacionales tienden a promover la creatividad, la toma de riesgos y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Esto crea un ambiente de trabajo dinámico y estimulante donde los empleados se sienten inspirados y motivados para contribuir al éxito de la organización.
- Liderazgo Transaccional: A menudo promueve una cultura más orientada a los resultados y la eficiencia. Los líderes transaccionales establecen objetivos claros y sistemas de recompensa para motivar el desempeño, lo que puede llevar a un enfoque más centrado en las tareas y menos en la creatividad y la innovación.

6. Desarrollo del talento:

- **Liderazgo Transformacional:** Prioriza el desarrollo y el crecimiento personal de los empleados. Los líderes transformacionales están comprometidos con el desarrollo del talento y trabajan para identificar y cultivar el potencial de liderazgo en toda la organización. Esto puede resultar en equipos más capacitados, comprometidos y motivados, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización.
- **Liderazgo Transaccional:** Se centra más en el desempeño inmediato y en alcanzar los objetivos establecidos. Si bien puede proporcionar incentivos tangibles para el desempeño, el liderazgo transaccional a menudo descuida el desarrollo a largo plazo de los empleados y puede resultar en una falta de compromiso y crecimiento profesional.

7. Adaptabilidad a los cambios:

- **Liderazgo Transformacional:** Promueve la adaptabilidad y la resiliencia en la organización. Los líderes transformacionales están orientados hacia el futuro y son capaces de anticipar y responder proactivamente a los cambios en el entorno empresarial. Su enfoque en la inspiración y el empoderamiento ayuda a crear una cultura organizacional que valora la flexibilidad y la innovación.
- **Liderazgo Transaccional:** Puede resultar en una menor adaptabilidad a los cambios debido a su enfoque en el cumplimiento de objetivos establecidos y la supervisión del desempeño. Los líderes transaccionales pueden ser menos propensos a fomentar la innovación y la toma de riesgos, lo que puede limitar la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos.

En conclusión, mientras que el liderazgo transformacional se centra en inspirar y empoderar a los seguidores para alcanzar su máximo potencial, el liderazgo transaccional se enfoca en el cumplimiento de objetivos y el intercambio de recompensas. Ambos enfoques tienen su lugar en el liderazgo organizacional, pero el liderazgo transformacional tiende a ser más exitoso en cuanto al compromiso a largo plazo de los empleados.

3. Formando líderes transformacionales.

Formar líderes transformacionales dentro de una organización es un proceso de mucha importancia para mantener el desarrollo, el crecimiento, la innovación y el éxito de la gestión del líder. Para lograr este objetivo, se requiere la implementación de estrategias integrales que contengan diversos aspectos del desarrollo del liderazgo.

3.1 Estrategias para formar líderes transformacionales

A continuación, se presentarán algunas estrategias para la formación de líderes transformacionales. Se trata de una formación integral, con el propósito de que estos nuevos líderes puedan desenvolverse en cualquier ámbito de la sociedad.

Para la elaboración de dichas estrategias se han tomado ideas del artículo “Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles” (González y Rada 2017).

- 1. Identificación de talento:** La identificación proactiva de individuos con potencial de liderazgo transformacional es el primer paso en el proceso de formación de líderes. Esto implica llevar a cabo evaluaciones de desempeño, así como observar de cerca las habilidades interpersonales y rasgos de personalidad que indican un liderazgo inspirador. La empatía, la visión a largo plazo y la capacidad para influir positivamente en los demás son características que se deben tener en cuenta durante este proceso.
- 2. Programas de desarrollo personalizados:** Una vez identificados los potenciales líderes transformacionales, es importante ofrecerles oportunidades de desarrollo específicas y adaptadas a sus necesidades individuales. Estos programas pueden incluir una combinación de talleres, cursos de capacitación, sesiones de coaching personalizado y programas de mentoría con líderes experimentados dentro de la organización. Este enfoque personalizado permite a los líderes en formación adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer un liderazgo transformacional efectivo.
- 3. Modelado de comportamiento:** Los líderes actuales de la organización desempeñan un papel fundamental como modelos a seguir para los futuros líderes transformacionales. Ellos deberán ser los encargados de ejemplificar

comportamientos y prácticas asociadas con el liderazgo transformacional, como la comunicación abierta y transparente, el establecimiento de metas inspiradoras y el fomento del crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo.

- 4. Evaluación continua:** Proporcionar retroalimentación constructiva y evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes en desarrollo para su crecimiento y mejora. Este proceso permite a los líderes identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque de liderazgo según sea necesario para alcanzar su máximo potencial.
- 5. Fomento de una cultura organizacional orientada al liderazgo transformacional:** Crear y promover una cultura organizacional que valore y fomente el liderazgo transformacional implica promover la colaboración, la innovación, la responsabilidad y la confianza dentro de la organización, lo que permite a los líderes transformacionales prosperar y florecer en su entorno laboral.
- 6. Apoyo ejecutivo:** Se debe contar con el respaldo y la participación activa de los altos directivos en el desarrollo de líderes transformacionales. Su compromiso y apoyo son clave para legitimar y respaldar los esfuerzos de desarrollo de liderazgo dentro de la organización.
- 7. Evaluación y ajuste:** Evaluar regularmente el impacto de las estrategias de desarrollo de liderazgo y ajustar enfoques según sea necesario para garantizar su eficacia a largo plazo. Esto implica recopilar datos y retroalimentación sobre el desempeño de los líderes en desarrollo y realizar ajustes en los programas y enfoques de desarrollo según sea necesario.

La formación de líderes transformacionales en una organización es una estrategia integral para mejorar la cultura organizacional, fortalecer la identidad corporativa y alcanzar resultados comerciales superiores.

Al cultivar líderes transformacionales, la organización está creando una fuerza laboral empoderada y motivada que se identifica con los valores y la visión de la organización. Estos líderes tienen la capacidad de influir en la cultura organizacional al modelar comportamientos positivos y alinear las acciones del equipo con los objetivos estratégicos de la organización. A medida que estos líderes inspiran y guían a sus equipos hacia un propósito común, se establece una cultura de colaboración, innovación y excelencia que impulsa el rendimiento global de la organización (Hincapié Montoya, Zuluaga Correa, y López Zapata 2018).

Además, la formación de líderes transformacionales puede tener un impacto significativo en la retención de talento y en la atracción de nuevos empleados. Los líderes transformacionales suelen ser altamente valorados por sus equipos debido a su capacidad para desarrollar y apoyar a sus miembros. Esta atención personalizada y el enfoque en el crecimiento profesional pueden generar una mayor lealtad y compromiso por parte de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y aumenta la satisfacción laboral.

Otro aspecto a considerar es el efecto multiplicador que tienen los líderes transformacionales en toda la organización. A medida que estos líderes inspiran y empoderan a sus equipos, se crea un efecto cascada que se extiende a través de diferentes niveles y departamentos. Esto promueve la colaboración interfuncional, la comunicación abierta y la sinergia entre equipos, lo que mejora la eficiencia y la eficacia organizacional.

Además, la formación de líderes transformacionales puede ayudar a las organizaciones a mantenerse ágiles y adaptables en un entorno empresarial en constante evolución. Estos líderes están orientados hacia el futuro y son capaces de anticiparse y responder proactivamente a los cambios en el mercado, la tecnología y la competencia. Su capacidad para fomentar la innovación y el pensamiento disruptivo ayuda a la organización a permanecer relevante y a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión (Mendoza Martínez, García Rivera, y Uribe Prado 2014).

La formación de líderes transformacionales no solo beneficia a los individuos y equipos dentro de una organización, sino que también impulsa la cultura organizacional, mejora la retención de talento, promueve la colaboración y la innovación, y fortalece la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un mercado empresarial dinámico y competitivo.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, la formación de líderes transformacionales puede tener un impacto positivo en la reputación y la marca de la empresa. Los líderes transformacionales son percibidos como ejemplos de excelencia y ética empresarial, lo que puede mejorar la imagen de la organización tanto interna como externamente. Esto puede resultar en una mayor atracción de clientes, inversores y socios comerciales que desean asociarse con una empresa que valora el liderazgo inspirador y el compromiso con el desarrollo de su personal.

Otro beneficio importante es la mejora de la toma de decisiones y la resolución de problemas en toda la organización. Los líderes transformacionales fomentan un enfoque colaborativo y participativo para la toma de decisiones, lo que permite aprovechar la

diversidad de experiencias y perspectivas dentro del equipo. Esto puede resultar en decisiones más informadas, creativas y efectivas que impulsan el éxito a largo plazo de la organización.

Además, la formación de líderes transformacionales puede ayudar a crear un entorno de trabajo más inclusivo y diverso. Estos líderes están comprometidos con la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo, lo que puede promover la diversidad en todos los niveles de la organización. Esto no solo es ético y justo, sino que también puede conducir a una mayor innovación, creatividad y rendimiento empresarial al aprovechar una amplia gama de perspectivas y habilidades.

Por último, la formación de líderes transformacionales puede servir como un motor para el cambio organizacional positivo. Estos líderes están capacitados para liderar y gestionar el cambio de manera efectiva, lo que puede facilitar la implementación exitosa de iniciativas estratégicas y transformaciones organizacionales importantes. Su capacidad para comunicar una visión convincente y movilizar a los equipos hacia el cambio puede ayudar a superar la resistencia y a garantizar una transición suave y exitosa hacia un futuro deseado.

La formación de líderes transformacionales puede generar una serie de beneficios que impactan en toda la organización, desde la cultura y el clima laboral hasta el rendimiento financiero y la reputación empresarial. Al invertir en el desarrollo de líderes transformacionales, las organizaciones pueden construir una base sólida para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

4. Ejemplos de empresas exitosas con líderes transformacionales

Últimamente con el avance de la tecnología y la gran competitividad en los mercados comerciales, muchas organizaciones han implementado con éxito el liderazgo transformacional como parte de su cultura organizacional. A continuación, se presentan algunos casos destacados:

- 1. Google:** Google es una empresa gigante y popularmente conocida por su cultura innovadora. Los líderes en Google promueven la creatividad, la autonomía y la experimentación entre sus colaboradores, lo que ha llevado a numerosos avances tecnológicos y a la creación de productos revolucionarios. Su líder actual es Sundar Pichai, quien ofrece programas de desarrollo de liderazgo que promueven

el pensamiento disruptivo y la capacidad de liderar en entornos de cambio constante (Miguel de Bustos 2012) .

2. **Amazon:** Amazon es otro ejemplo destacado de una organización que ha adoptado el liderazgo transformacional para impulsar la innovación y el crecimiento. Jeff Bezos, director ejecutivo de Amazon, ha llevado a la empresa a diversificar su cartera de productos y servicios. Amazon riesgos (Kirby y Stewart 2007) .
3. **Tesla:** Tesla, dirigida por Elon Musk, es un ejemplo destacado de una empresa que ha adoptado el liderazgo transformacional para revolucionar la industria automotriz y energética. Musk es conocido por su visión audaz y su capacidad para desafiar el status quo, lo que ha llevado a Tesla a desarrollar vehículos eléctricos innovadores, así como soluciones de almacenamiento de energía y energía solar. Tesla fomenta una cultura de trabajo colaborativo, creatividad y excelencia, lo que ha llevado a la empresa a la vanguardia de la tecnología y la sostenibilidad(Grijalva 2017).
5. **Microsoft:** Satya Nadella ha promovido una cultura de crecimiento, colaboración y empoderamiento dentro de Microsoft, fomentando la innovación y la adaptabilidad, a través de procesos de cambio como algo natural, en un mercado tecnológico en constante evolución (Ruiz Viñals y Solana Oliver 2018).
6. **IBM:** bajo la dirección de Thomas J. Watson, la empresa ha pasado por múltiples transformaciones a lo largo de su historia, desde la fabricación de máquinas de escribir hasta convertirse en un líder en servicios de tecnología y consultoría. IBM ha cultivado una cultura de liderazgo basada en la motivación, innovación, la excelencia técnica y el compromiso con el progreso social y económico, uno de sus objetivos es ser conocida como la organización que cuida de sus clientes, lo cual ha hecho que tanto colaboradores como clientes se sientan motivados e inspirados a ser mejores personas (Tracy 2015).
7. **Netflix:** Reed Hastings, es un ejemplo de un líder transformacional que ha revolucionado la industria del entretenimiento. Hastings ha liderado la expansión de Netflix desde un servicio de alquiler de DVD hasta una plataforma líder en streaming de contenido original y licenciado. Netflix fomenta una cultura de creatividad y autonomía, donde los empleados son alentados a asumir riesgos y a pensar en grande. Netflix también, ha sido reconocida como la mejor empresa en

donde a las personas les gustaría trabajar, en una encuesta realizada en 2018 por Hired (Meyer y Hastings 2020).

8. **Starbucks:** Howard Schultz, CEO de Starbucks, es conocido por su enfoque en el liderazgo transformacional y su compromiso con la responsabilidad social corporativa. Schultz lideró la expansión de Starbucks de una pequeña cadena de cafeterías a una marca global, mientras promovía valores como la inclusión, la sostenibilidad y el compromiso con las comunidades locales. Starbucks fomenta una cultura de respeto, diversidad e inclusión, lo que ha contribuido a su éxito continuo como líder en la industria (Michelli 2014).

Todas las empresas antes mencionadas son grandes, destacadas y exitosas a nivel mundial, por eso es fácil conocer sus historias y estudiar el tipo de liderazgo que les ha llevado al lugar en donde se encuentran ahora. En cada caso, los líderes visionarios han sido una pieza fundamental para inspirar a sus equipos, promover la adaptabilidad organizativa y aprovechar las oportunidades en un mercado con innumerable competencia.

Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir que el liderazgo transformacional desempeña un papel importante en el desarrollo del talento humano en las organizaciones, pues, se destaca como una herramienta para potenciar el talento de cada persona que conforma la organización. Al centrarse en las emociones y sentimientos de los colaboradores, hace posible percibir, comprender y atender las necesidades emocionales de los colaboradores, lo que permite crear un ambiente de trabajo que genera confianza, empatía y hace que exista conexión interpersonal.

Al hacer hincapié en las emociones y sentimientos de los colaboradores, el liderazgo transformacional no solo impulsa un mayor compromiso y satisfacción laboral, sino que también fortalece el vínculo entre líderes y equipos, promoviendo una cultura organizacional positiva y resiliente.

Por consiguiente, la implementación de un liderazgo transformacional en las organizaciones, se traduce en un entorno laboral más positivo, con un rendimiento mejorado y una organización más flexible y orientada al crecimiento. Lo que puede beneficiar no solo a empresas gigantes como las expuestas en este documento, sino también, a organizaciones más pequeñas y recientes, al motivar desde el inicio a sus colaboradores al aprendizaje y la formación continua.

La creación de programas de formación de líderes transformacionales como estrategia de la gestión del talento humano, podría contribuir a la construcción de una fuerza laboral más comprometida y capacitada. Al invertir en el desarrollo de estos líderes, las organizaciones pueden cosechar beneficios tangibles en términos de productividad, retención de talento y competitividad en el mercado. Es posible educar en liderazgo a los colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos para fomentar su crecimiento y desarrollo.

Aunque el liderazgo transformacional puede generar resultados positivos en términos de compromiso y desempeño de los empleados, su efectividad puede variar según el contexto organizacional y las características individuales de los líderes y seguidores. Por lo tanto, es importante adaptar las prácticas de liderazgo transformacional a las necesidades específicas de cada organización y equipo.

La evaluación y retroalimentación son herramientas importantes para medir el impacto del liderazgo transformacional en la gestión del talento humano y también, para identificar áreas de mejora y desarrollo, tanto para líderes como para empleados. Esto

podría implicar la realización regular de encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño para recopilar información sobre la efectividad del liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento.

Por lo que es importante que todas las organizaciones cuenten con un mecanismo de evaluación, como por ejemplo el MLQ, los resultados de la aplicación del cuestionario pueden guiar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de liderazgo de los gerentes y líderes en todos los niveles de la organización y en toda clase de organización.

Obras citadas

- Acosta Prado, Julio Cesar, Arturo Zárate Torres, y Manuel Garzón Castrillon. 2015. “Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos”. *Revista Científica “Visión de Futuro”*.
- Alcázar Cruz, Pedro. 2020. “Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional”. *Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas* 5 (4): 89–121.
- Aragón Sánchez, Antonio, Jesús García Tenorio, y María José Pérez Rodríguez. 2004. *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Editorial Thomson.
- Arias Galicia, Fernando. 1989. *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño*. 5a. ed. México: Trillas.
- Aznar Fernández-Montecinos, Federico. 2018. *Repensando el liderazgo estratégico*. Madrid: Sílex Ediciones.
- Blanco Alarcón, Layda Alejandra. 2021. “La disrupción como fenómeno organizacional”. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela* 15 (2): 51–68. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>.
- Bracho Parra, Otilia, y Jesús García Guilianny. 2011. “Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia”. *Clio América*.
- . 2013. “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional”. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Beloso Chacín*.
- Cadena Flores, Angelina. 2018. *El camino hacia el liderazgo*. Ciudad de México: Grupo Editorial Éxodo.
- Camacho, Isaac. 2022. “Narrativas del Liderazgo y Cambio Organizacional”. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. 3.a ed. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com/?il=341>.
- Coca Herbas, Lia July. 2017. “Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba”. *Perspectivas*.

- Contreras Torres, Francoise, y David Barbosa Ramírez. 2013. “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional”. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Contreras Torres, Francoise, David Barbosa Ramírez, y Rafael Piñeros Espinosa. 2016. *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Crespo, Giselle, Luis Pérez van Morlegan, Juan Carlos Ayala, y Guillermo Daud. 2021. *La gestión moderna en recursos humanos*. 1. ed. Buenos Aires: Eudeba.
- Cruz Ortiz, Valeria, Marisa Salanova, y Isabel M Martínez. 2013. “Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros”. *Universidad y Empresa*.
- Fernández, M. Cristina, y Nelson Quintero. 2017. “Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos”. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Ganga Contreras, Francisco, y Erwin Navarrete Andrade. 2014. “Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional”. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- García Rubiano, Mónica. 2011. “Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional”. *Pensamiento Psicológico Pontificia Universidad Javeriana*.
- González, Nancy, y Noris Rada. 2017. “Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles”. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.
- Grijalva, María Paula. 2017. “Tesla Motors: Planteando estrategias originales”. *Iuris Dictio*.
- Guerra, Dulce, y Idania Sansevero. 2008. “Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas”. *Laurus*.
- Heifetz, Ronald A., y Martin Linsky. 2021. *Liderazgo sin límites: mantente vivo ante los peligros del cambio*. Barcelona: Reverté Management ; Harvard Business Review Press.
- Hermosilla, Daniel, y Alberto Amutio. 2016. “El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Hernández, Tirso, María García, y Alejandra Corichi. 2015. “El liderazgo en las organizaciones, un recorrido rápido desde su conceptualización hasta su forma de medición”. *Staobil lekilal ta lekil abtel*.

- Hincapié Montoya, Sandra, Catalina Zuluaga Correa, y Esteban López Zapata. 2018. “Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas”. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Kirby, Julia, y Thomas Stewart. 2007. “El sí institucional Jeff Bezos”. *Harvard Business Review*.
- López Cabrales, Álvaro, Susana Pasamar Reyes, y Ramón. Valle Cabrera. 2018. *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. 1. ed. Barcelona: Editorial UOC.
- Luque, Francisco José, ed. 2021. *Gestión de recursos humanos*. 1a edición. Málaga: ICB Editores.
- Lussier, Robert. 2016. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE Learning.
- “Maquita por una sociedad de iguales”. 2024. Accedido mayo 10. www.maquita.com.ec.
- Mendoza Martínez, Ignacio, García Rivera, y Jesús Uribe Prado. 2014. “Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México”. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*.
- Mendoza Martínez, Ignacio, Fernanda Ortiz Arévalo, y Héctor Parker Rosell. 2007. “Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional”. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*.
- Meyer, Erin, y Reed Hastings. 2020. *Aquí no hay reglas: Netflix y la cultura de la reinención*. Barcelona: CONECTA.
- Michelli, Joseph A. 2014. *Starbucks, la formula del exito: 5 principios probados para crear sinergia con tus clientes, tus productos y tu personal*. Traducido por Alejandra Ramos. Primera edición. México: Aguilar.
- Miguel de Bustos, Juan Carlos. 2012. “Análisis del crecimiento externo de Google”. *TELOS. Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología*.
- Molero Alonso, Fernando, Patricia Recio Saboya, y Isabel Cuadrado Guirado. 2010. “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española”. *Psicothema*.
- Molina Garzón, Alba Luz. 2020. *Liderazgo transformacional: una aproximación al quehacer del docente policial*. Bogotá: Dirección General de Escuelas de Policía.

- Nader, Martín, y Alejandro Castro Solano. 2009. "Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass". *Pontificia Universidad Javeriana*.
- Pucheu Moris, Juan Andrés. 2014. *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ramos Ramos, Paloma. 2012. *Recursos humanos*. 2a. Ed. Málaga: Editorial ICB.
- Reyes Gaytán, Germán., y José Alfonso Bouzas Ortiz. 2019. *Gestión del talento humano*. IURE Editores. Ciudad de México: IURE Editores.
- Ruiz Viñals, Carmen, y Solana Oliver. 2018. "La narrativa empresarial como herramienta para explorar las complejidades de la realidad directiva. El caso de Satya Nadella". *Revista Internacional de Ciencias Sociales*.
- "Salinerito". 2024. Accedido mayo 15. www.salinerito.com.
- Tapia Castilla, Zulehica Cecilia, y Javie Mauricio Antequera Ripoli. 2020. "El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas".
- Toca Gutierrez-Colomer, Alberto. 2020. *POTENCIA TU LIDERAZGO*. S.l.: Bubok Editorial.
- Tracy, Brian. 2015. *Liderazgo*. Nashville, TN: Grupo Nelson.
- Valentín Kajatt, Nadina, y Luis Alberto Rivas Tovar. 2006. "Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios". *Mercados y Negocios*.
- Villar Vargas, Mario Fidel. 2016. *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Zamarripa Montes, Jean Manuel, Miguel Angel Vega Campos, y Aída Ortega Velázquez. 2022. "El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal". *Trascender, contabilidad y gestión*.