

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES

Ensayo de Grado

Luis Alejandro Hernández Mendoza  
D6200447

Universidad Militar “NUEVA GRANADA”.

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización de Alta Gerencia

Bogotá D.C., Colombia

Noviembre de 2018

## Índice

Resumen.....	4
1. Introducción.....	6
2. Planteamiento del problema.....	9
3. Objetivos.....	9
4. Marco teórico.....	10
5. Liderazgo transformacional y sus componentes.....	16
6. Características personales necesarias para ejercer un liderazgo transformacional.....	23
7. Liderazgo transformacional en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas en las organizaciones.....	26
8. Conclusiones.....	30
Referencias Bibliográficas .....	33

## Índice de Tablas

Tabla 1. Tipos de Líder.....	11
Tabla 2. Niveles de liderazgo.....	13
Tabla 3. Características de los líderes transformadores.....	27

## Índice de Figuras

Figura 1. Lo que genera en los colaboradores el Liderazgo Transformacional.....	21
Figura 2. Fuentes principales de energía motivacional.....	22
Figura 3. Componentes del Liderazgo Transformacional.....	24
Figura 4. Características de un líder transformador. ....	25
Figura 5. Liderazgo Transformacional = Resultado Organizativo.....	31
Figura 6. Fases del Proceso de Toma de Decisiones.....	32

## Resumen

El presente trabajo de investigación nos documenta y define que es el liderazgo transformacional, observado desde el punto de vista ejercido por los líderes empresariales, para la toma de decisiones acertadas en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. De la misma manera, analizando los componentes del liderazgo transformacional y como estos contribuyen a influenciar en los colaboradores por medio de la motivación y la estimulación intelectual, consiguiendo en ellos un cambio y el desarrollo de sus propias habilidades y capacidades en pro de las organizaciones y de su propio desarrollo personal. Del mismo modo conocer las características principales que debe poseer un líder transformacional y como las emplea para conseguir que sus seguidores se comprometan con la visión empresarial y en la participación activa de la toma de decisiones que permita tener objetivos y metas compartidas para llegar a obtener los mejores resultados empresariales e individuales.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Organización, Decisiones, Colaboradores, Trabajo en Equipo.

### **Abstrac**

The present research document documents us and defines us as the transformational leadership, observed from the point of view exercised by the business leaders, to make the right decisions in the fulfillment of organizational objectives and goals. In the same way, analyzing the components of the transformational leadership and how they contribute to influence the collaborators through motivation and intellectual stimulation, achieving in them a change and the development of their own abilities and capacities in favor of the organizations and of your own personal development. In the same way, to know the main characteristics that a transformational leader must possess and how he uses them to get his followers to commit themselves with the entrepreneurial vision and in the active participation of the decision-making that allows to have shared objectives and goals in order to obtain the better business and individual results.

**Keywords:** Leadership, Organization, Decisions, Collaborators, Teamwork.

## 1. Introducción

Siempre se ha mencionado de la importancia del líder en las empresas y en sin número de actividades, como factor predominante en las relaciones interpersonales dentro del ambiente organizacional, basado en reglas, acuerdos y normatividades, logrando un encadenamiento de relaciones políticas, económicas, culturales, sociales y militares. En todas las grandes empresas a lo largo de la historia, es posible señalar e identificar las características, fortalezas y procesos a través de los cuales determinadas personas, han conseguido consolidar las metas y objetivos que las instituciones a las cuales pertenecen, se proponían.

Por ende, “El liderazgo viene siendo uno de los temas más estudiados y peor interpretado en su totalidad (Burns, 1978). Por ende, el liderazgo es una manifestación evidentemente compleja en las relaciones humanas, entre directivos y colaboradores, haciendo énfasis que puede ser comprendido como un todo de una manera simple, con el fin de mejorar las relaciones sociales en las organizaciones de cualquier índole.

La presente investigación parte de la necesidad primordial de analizar y sintetizar los conceptos de liderazgo a nivel global que existen y que se ejecutan en diferentes formas, para llegar a explicar ciertas características propias de un líder y llevarlas a un nivel más complejo y macro, que de como resultado lo que puede llegar a ser un liderazgo transformacional dentro de las empresas en la toma de decisiones. Por consiguiente el liderazgo transformacional viene a ser el impulsor de una cultura creativa e innovadora de enseñanza alineada a la investigación de un resultado superior organizativo en una organización (Bass, 1999).

La hipótesis inicial es que el liderazgo y la relaciones humanas facilitan el desarrollo de habilidades gerenciales que conllevan al ejercicio de la autoridad bajo esquemas

organizacionales para el desarrollo, crecimiento y motivación permanente del personal, ya que seguir al líder nos permite tener la confianza y credibilidad que se debe tener hacia esa persona con el propósito de superar las dificultades que se presentan y así continuar hacia delante con positivismo, actitud ganadora y mentalidad triunfante.

Por consiguiente, un líder tiene la habilidad y características especiales (conocimientos, rasgos, auto concepto, rasgos, motivos y capacidades) de un individuo que se relaciona, de forma fortuita, con una sabiduría acertada y un desempeño altamente óptimo en un puesto de trabajo, función y situación compleja (Spencer y Spencer, 1993). Sobre todo el líder, es la persona que llega a influenciar en sus trabajadores, teniendo una atribución de direccionar y liderar a los demás. (Stephen y Coulter, 2012)

Siendo así, el liderazgo puede llegar a ser colocado en práctica en cualquier actividad por pequeña o grande que sea, pero cada acción o diligencia requiere de un líder con diferentes características y cualidades, con base al resultado que se quiere llegar a obtener, bien sea, un resultado político, económico, militar y/o social, o de cualquier otra índole.

Como lo señala, Conger y Riggio (2007), el impacto del liderazgo transformacional en las personas que integran una empresa, se da, por que sus colaboradores se alinean con el líder, así como con la visión empresarial, objetivos, metas, valores y principios organizacionales, para llegar a tener un clima organizacional con excelentes resultados en sus colaboradores a nivel personal y profesional.

El propósito de la presente investigación académica, consiste en definir lo que es liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de una organización, en el cumplimiento de los objetivos y metas en este mundo empresarial cambiante y globalizado que existe hoy en día, en el cual las organizaciones requieren de líderes con nuevas habilidades y

capacidades que permitan influir en sus colaboradores para llegar a enfrentar con mayor éxito el futuro de su empresa.

El objetivo general del presente trabajo, es identificar como incide el liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Una primera parte se desarrolla el marco teórico, con autores que definen el liderazgo, los tipos de liderazgo, niveles del liderazgo y sus diferentes variables que se vienen presentando en las grandes empresas que existen a nivel nacional e internacional y su forma de ejercerlo con base en resultados obtenidos.

Una segunda parte, se definirá que es el liderazgo transformacional y cuales son sus componentes.

Una tercera parte, se establecerán cuales son las características que debe poseer una persona para ejercer un liderazgo transformacional.

Una cuarta parte, se determinara cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de una organización en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Por ultimo, se realizaran las conclusiones de la investigación sobre liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Metodológicamente, esta investigación es de carácter cualitativo, ya que se concentra en la descripción, análisis, relación y conceptualización del liderazgo transformacional del ámbito empresarial.



## **2. Planteamiento del problema**

Frente a las necesidades que se presentan en las empresas a nivel global, de tener personas altamente capacitadas y entrenadas para llegar a liderar sus empresas y afrontar los retos que demanda este mundo empresarial, cambiante y globalizado, requiriendo personas que sean capaces de dirigir y liderar sus empresas por medio de un liderazgo transformacional, que contenga un sin número de cualidades y habilidades, para llegar a consolidar la toma de decisiones y un desempeño exitoso dentro de la organización.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo incide el liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro del cumplimiento de los objetivos y metas en las organizaciones?

## **3. Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar como incide el liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas.

### **Objetivos específicos**

- ❖ Definir que es el liderazgo transformacional y sus componentes.
- ❖ Establecer cuáles son las características que debe poseer una persona para ejercer un liderazgo transformacional.
- ❖ Determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las organizaciones en el cumplimiento de los objetivos y metas.

## **4. Marco teórico**

### **4.1 Estado del arte sobre liderazgo**

El liderazgo a través del tiempo ha sido materia de estudio, es ahí donde nace el dilema sobre si el líder nace o se hace; para lo cual se puede mencionar algunos pensadores que han escrito y ejercido un liderazgo, entre los cuales se destacan, Sun Tzu, Clausewitz, Jomini, Liderhart, Rommel, Pathon, Marshall, etc.

Entendido que el liderazgo ha existido desde el origen de la humanidad, donde el hombre para su subsistencia, ha tenido que tomar decisiones, organizar comunidades, ejecutar acciones y actividades encaminadas al progreso y al bienestar individual y colectivo. En consecuencia se puede percibir que a través de la historia, en poblaciones y ciudades han nacido personas que sobresalen en determinadas actividades y en especial en ser líderes, que actúan sobre los demás, para guiarlos y direccionarlos con diferentes propósitos.

De acuerdo a lo anterior, Stephen y Coulter (2012), afirman que el liderazgo, es la capacidad de direccionar a un equipo de trabajo e influir en ellos para alcanzar objetivos y metas. Por lo tanto, el liderazgo viene siendo la conformación de habilidades ya sean de tipo gerencial o directivo que una determinada persona posee para poder influir en la manera de actuar del grupo, ayudando a que estas personas laboren con energía y entusiasmo, para alcanzar las metas y objetivos.

En efecto, es importante que el liderazgo logre influenciar en todos los niveles del personal, mostrando que el aporte individual es invaluable e importante, que su cohesión garantiza el éxito y los resultados tangibles e intangibles, la visualización de los problemas

emergentes y en la generación de los cambios en beneficio del objetivo o la misión impuesta (Kotter, 1999).

El tratadista Levicki (1998), en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

Tabla 1.

*Tipos de Líder*

<b>Tipos de Líder</b>
<p><b><i>Líder carismático:</i></b> obtiene grandiosos avances en todos los campos en la obtención de objetivos y metas organizacionales en una situación óptima, mientras que en circunstancias complejas las direcciona con soluciones concretas, mediante una planificación detallada y una ejecución de admirar, con todo su equipo de trabajo.</p> <p><b><i>Líderes de inteligencia superior:</i></b> combina su inteligencia y su gran espíritu de trabajo en las organizaciones empleando a personas altamente calificadas, para alcanzar resultados óptimos y con dinamismo, que traigan satisfacción a toda la empresa. Por lo tanto, este tipo de líder de inteligencia superior destaca la sabiduría que poseen las demás personas.</p> <p><b><i>Líder autocrático:</i></b> es considerado el más adecuado para los momentos de crisis en una corporación, al no tener la obligación de realizar bastantes interrogantes, para llegar a una pronta solución que de cómo resultado los éxitos esperados. Actuando positiva y exitosamente en las diferentes situaciones que se le presentan.</p> <p><b><i>Líder pastor:</i></b> dinámico en las organizaciones, por su evolución consistente con las demás personas, pero llegando a ser ineficaces ante momentos complejos y de emergencias que requieren decisiones efectivas y rápidas para una organización.</p> <p><b><i>General en jefe o general del ejército:</i></b> desarrollan sus habilidades y capacidades por la necesidad constante de un aprendizaje continuo con el fin de estar preparado para ganar las batallas. Son altamente competentes y hábiles en las situaciones complejas y arriesgadas que se le presentan.</p>

***Líderes de la realeza:*** demuestran sus habilidades y capacidades cuando se desempeñan en instituciones arcaicas y con roles ya conocidos. Este estilo de liderazgo no es recomendable hoy en día para las organizaciones, por la dificultad que están acostumbrado a desenvolverse siempre en un ambiente cómodo y sin tomar riesgos innecesarios.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Levicki (1998).

Los anteriores tipos de líderes definidos por Levicki (1998), los podemos relacionar con las diferentes formas de ejercer un liderazgo en los diferentes entornos de la vida diaria, bien sea en una empresa u organización, en donde existen elementos que influyen en su ejecución, como las situaciones que se presentan para ser afrontadas con éxito. Sus niveles educativos que los caracterizan por la forma en que influyen en los seres humanos, su estabilidad emocional, la cual es determinante a la hora de colocar en práctica el liderazgo y las competencias para las cuales han sido preparados, para el cumplimiento de los propósitos, visión, objetivos y metas determinadas.

Para los sudafricanos profesores en ciencias políticas Reed y Shapiro, para ser exitosos en el liderazgo:

Los líderes deben: a) ver las relaciones de poder como relaciones que potencialmente son de suma positiva; b) fortalecer a los adversarios con quienes negocian siempre que tengan la tentación de debilitarlos; y c) demostrar esperanza en un futuro positivo y tomar grandes riesgos personales para conseguirlo. (Reed & Shapiro, 2014, p. 57)

Por lo tanto, es necesario afirmar que generalmente para las empresas el trabajo en equipo, es una de las variables más indispensables para poder llegar al éxito organizacional e individual, realizando las funciones con base a lo acordado y establecido para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Según Daft (2006), se trata de habilidades y capacidades de

orientación y dirección, para llegar a influenciar a los colaboradores, con el fin de guiarlos al logro y cumplimiento de objetivos, metas y visión compartida.

De acuerdo a Maxwell (2013), existen cinco niveles de liderazgo, por las que un líder pasa con sus colaboradores, como:

Tabla 2.

*Niveles de liderazgo*

<b>Niveles de liderazgo</b>
<p><b><i>Nivel 1: Posición:</i></b> es el nivel de entrada al liderazgo, siendo el más bajo. La gente lo sigue, por la obligación que tienen al ser subalterno o colaboradores dentro de una organización. La influencia que posee sobre ellos, es el título para la función que cumple dentro de la empresa.</p>
<p><b><i>Nivel 2: Permiso:</i></b> la persona lo sigue porque desea hacerlo. Este nivel se fundamenta en la relación de un líder con los colaboradores, que realiza por medio de la confianza y la influencia hacia las personas, llegando a valorarlas de una manera especial. El entorno se hace más acorde y positivo, cualquiera que sea. La estrategia para los líderes de este nivel es conservar su posición y conocer a su equipo de trabajo, construyendo relaciones sólidas y duraderas.</p>
<p><b><i>Nivel 3: Producción:</i></b> se basa en los éxitos y logros, que obtiene por medio de la influencia y credibilidad en sus colaboradores. Las personas los siguen debido a que aportan resultados a la organización, como: incremento de la moral, del bienestar, aumento de las ganancias y disminución de la rotación del personal, llegando a lograr metas concretas con todo su equipo de trabajo. Y aún más, llevando a sus seguidores al siguiente nivel de desarrollo de habilidades y competencias.</p>
<p><b><i>Nivel 4: Desarrollo de las personas:</i></b> los líderes en este nivel llegan a ser admirados, no por su poder, sino por su capacidad y habilidad para fortalecer a los demás</p>

miembros del equipo, debido a su posición, sus relaciones y su competitividad, invirtiendo en sus colaboradores y generando en ellos líderes por derecho propio.

**Nivel 5: Pináculo:** este nivel requiere fortaleza, energía superior, habilidades y capacidades superiores, además de un gran nivel de talento y competencias. Los líderes del nivel 5 desarrollan empresas, llevándolas a otro nivel macro, y por medio de este crean oportunidades para todo su personal. Sus colaboradores van detrás de ellos, por lo que estos líderes representan y significan para las personas.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Maxwell (2013).

De lo anteriormente expresado por Maxwell, podemos afirmar que en los diferentes niveles del liderazgo, existen en cada uno de esos líderes, ciertas habilidades y capacidades, que los hacen merecedor de estar en alguno de esos niveles. Del mismo modo, podemos decir que los niveles del liderazgo hacen que los líderes tengan o no una posición privilegiada con respecto a sus colaboradores, y así mismo llegar al cumplimiento de objetivos y metas dentro de las organizaciones.

Dentro del liderazgo transformacional está implícito la toma de decisiones en las personas que lo ejercen dentro de una organización, para el mismo cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Esta toma de decisiones en las personas ha venido evolucionando en las diferentes épocas de la vida de las personas, ya que son cruciales por pequeñas o grandes que sean, pues estas influirán de una manera positiva o negativa en el individuo, razón por la cual siempre tendrán unas repercusiones, de acuerdo a la incidencia que hayan tenido. De igual manera, la toma de decisiones a nivel empresarial u organizacional actuara de la misma manera, sin importar el tipo o tamaño que sean estas, y traerá implícito consecuencias positivas o negativas.

Cabe anotar que, Herrera y Martínez (2001), argumentan que la toma de decisiones es un proceso razonado, con el propósito de hallar diferentes caminos que una vez que se lleven a

ejecución cualquiera de estos, logre aumentar la capacidad gerencial de los cuadros para tomar decisiones eficaces que den resultados satisfactorios en la organización.

Por su parte García (2014), afirma que la fase de toma de decisiones es hallar una solución apropiada para un escenario en la que hay una continuación de eventos inesperados en una determinada organización empresarial. En este sentido, la toma de decisiones abarcaría una serie de etapas de cumplimiento, para llegar a un feliz término en la decisión tomada y con los resultados esperados.

Por consiguiente, Herrera y Martínez (2001), describen que el paso de toma de decisiones en una corporación se divide en: identificación de la situación o problema, análisis de alternativas o variables y la respectiva ejecución de las alternativas seleccionadas al término del proceso de toma de decisiones en una empresa. De hecho, otros autores enuncian que el proceso de toma de decisiones se divide en otras fases diferentes, a las anteriores mencionadas.

De la misma forma, toda empresa se traza unos objetivos y metas a cumplir de acuerdo a unos determinados tiempos y con base a las políticas empresariales que se manejen dentro de determinada organización. Es por eso, que toda organización por grande o pequeña que sea, siempre tendrá el cumplimiento de unos objetivos y metas establecidas, con base a su misión y visión hacia dónde quiere llegar.

Por lo tanto, podemos enunciar que los objetivos son aseveraciones específicas, medibles a corto y mediano plazo para una organización. Es por ello que toda empresa hoy en día, mide el cumplimiento de sus objetivos por medio de los indicadores de gestión que se trazan las mismas para llegar a un cumplimiento deseado y optimo, y así saber cómo es el avance de la empresa en

cuanto a competitividad, resultados y otras variables que se pueden estar midiendo por medio de los indicadores y a la vez por sus objetivos trazados.

Así mismo, por medio de los objetivos una empresa llega al cumplimiento de las metas propuestas por una organización y así saber cómo se encuentra la empresa dentro de los diferentes campos en que está organizada. Siendo una meta, un evento futuro hacia la cual una organización dirige los esfuerzos para cumplirla.

Por consiguiente, una empresa cuando cumple sus metas propuestas, se puede decir que va por buen camino, en cuanto a su crecimiento y competitividad dentro del mercado donde se encuentra ubicada, y a la vez está produciendo ganancias esperadas.

## **5. Liderazgo transformacional y sus componentes.**

### **5.1 Que es Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es uno de los cinco tipos de liderazgo que existen en el mundo empresarial y que más se colocan en ejecución por parte de los gerentes y/o directores,



con el propósito de ejercer una influencia en sus colaboradores para el cumplimiento de objetivos y metas. Es así, que Bass & Avolio (2000), afirman que el liderazgo transformacional es la manera de transmitir hacia sus colaboradores sentido de pertinencia, estimulación intelectual, inspiración, motivación, consideración individualizada y carisma, que llevan a obtener los logros organizativos en una empresa o cualquier otra organización.

Al contemplar al liderazgo transformacional como una base para el cambio significativo dentro de una organización, podemos afirmar que este tipo de liderazgo se puede utilizar como una valiosa herramienta que articula el desempeño laboral con el clima organizacional, la satisfacción individual y el cumplimiento de las metas empresariales, y puede ser considerado a la vez como una instrumento primordial en diferentes campos, por el efecto que produce en sus seguidores afectando el desempeño empresarial como un todo.

Para Bass (1985), el líder en una organización incrementa el aprendizaje de los colaboradores en cuanto a su experiencia y sus aspiraciones, así como el deseo por su desarrollo, su constante actualización de conocimientos y la prosperidad de las demás personas, de una empresa y del entorno que lo rodea en conjunto.

Por lo tanto el líder transformacional construye una correlación líder-colaborador basado en los potenciales resultados bidireccionales que trae consigo esta dinámica para una empresa, por medio del trabajo continuo y colaborativo entre ambas partes, con el fin de obtener un bien común, que viene siendo el cumplimiento de objetivos y metas en una organización, apoyado en el aprendizaje individual y colectivo.

Por ende, Bass (1985), afirma que el liderazgo transformacional es considerado el más útil y completo para ser colocado en práctica entre gerentes y seguidores en una empresa, ya que por medio del carisma sus colaboradores se sentirán importantes para una empresa, logrando

generar en ellos, inspiración, entusiasmo y un optimismo elevado al interior de toda la corporación, para llegar al éxito organizacional y de las personas especialmente.

Por consiguiente, Lerma (2007), describe que el liderazgo transformacional expone un combinación de lineamientos que pretende, que los colaboradores seguirán a los líderes que los inspiren y los entusiasmen, llevando a los seguidores con visión a que se enfoquen en obtener metas nunca imaginadas, siendo importante actuar para ellos con creatividad e innovación en el ámbito laboral, al realizar todas sus actividades de una mejor forma y con el horizonte puesto hacia el futuro de la organización.

Es así que, Bass (1997), manifiesta que los líderes transformacionales deben tener diversos tipos de inteligencia, entre ellas la inteligencia emocional y social, puesto que son primordiales en las destrezas y capacidades del líder para influenciar en sus seguidores, con el propósito de construir relaciones sólidas y duraderas. Por lo cual el liderazgo transformacional direcciona a las colaboradores a dejar a un lado sus intereses individuales por los organizacionales, llegando a interactuar inclusive por el desarrollo del equipo, la organización y la sociedad como un todo, para crear uniones vinculantes que conlleven a un entusiasmo tanto para la organización como para sus colaboradores en un clima de satisfacción laboral.

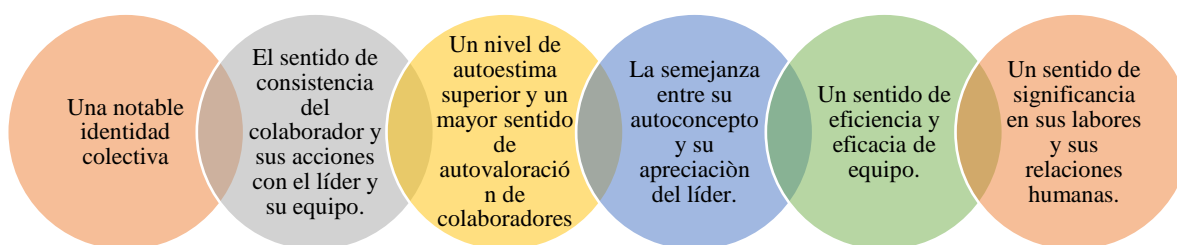
Por lo anteriormente descrito, los líderes transformacionales son aquellos que motivan, inspiran y estimulan a sus seguidores a que participen activamente en los cambios necesarios que requiere el entorno interno para lograr resultados sorprendentes, dentro de un clima organizacional con sentido de pertinencia, motivación, responsabilidad, entusiasmo y elevado

empeño para alcanzar los propósitos empresariales, conllevando a desarrollar su propia capacidad de liderazgo.

Según Bass (1999), el liderazgo transformacional genera en los colaboradores una supremacía en:

Figura 1.

*Lo que genera en los colaboradores el Liderazgo Transformacional*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Bass (1999).

De la misma forma, Bass y Riggio (2006) afirman que un líder transformacional es aquella persona que inspira, motiva y estimula a sus seguidores a lograr metas superiores a las normales, por medio de la integración entre el líder y sus colaboradores, desplegando sus propias habilidades y capacidades de líder, para llegar al desarrollo personal y también al de la

corporación, dando como resultado una mejor competitividad en el mercado y logrando obtener éxitos para toda la organización.

Es por ello, que Yukl (1998), presenta un liderazgo transformacional basados en los aportes hacia las personas de una organización al realizar una proximidad más caracterizada por la apreciable consideración individualizada, donde el líder se enfoca en los requerimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores, brindándoles retos acorde a sus capacidades

individuales, produciendo en ellos confianza, empoderamiento y sentido de pertinencia en cada una de las actividades que ejecutan como integrantes de un equipo dentro de una organización.

Como lo afirma el autor Stringer (2002), enunciando que las personas poseen tres fuentes principales de energía motivacional:

Figura 2.

*Fuentes principales de energía motivacional*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Stringer (2002).

Mencionadas exigencias son observadas y cumplidas por el liderazgo transformacional, utilizando el empoderamiento para llegar a elevar la motivación, el bienestar y el buen

desenvolvimiento de los colaboradores al interior de las empresas, consiguiendo una mayor productividad de la organización como un todo.

Por lo tanto, se puede decir que el liderazgo transformacional, viene siendo entre los diferentes tipos de liderazgo, el que da más resultado hacia las empresas y a sus colaboradores. Ya que por medio de la práctica de este, se llega a trascender los propios intereses de los seguidores por el bienestar del equipo como un todo. Lo que es más, el liderazgo transformacional lleva a que sus seguidores incrementen su rendimiento tanto individual como grupal, y por medio de este incremento del rendimiento logra que los colaboradores se comprometan más con la visión organizacional, que en sus aspiraciones individuales, logrando así un rendimiento superior a lo esperado en todos los campos de una organización, especialmente en el logro de los objetivos y metas trazadas por la corporación.

Especialmente el liderazgo transformacional se basa en el carisma hacia los colaboradores, impulsando y motivando su desarrollo personal por medio de la creatividad y el

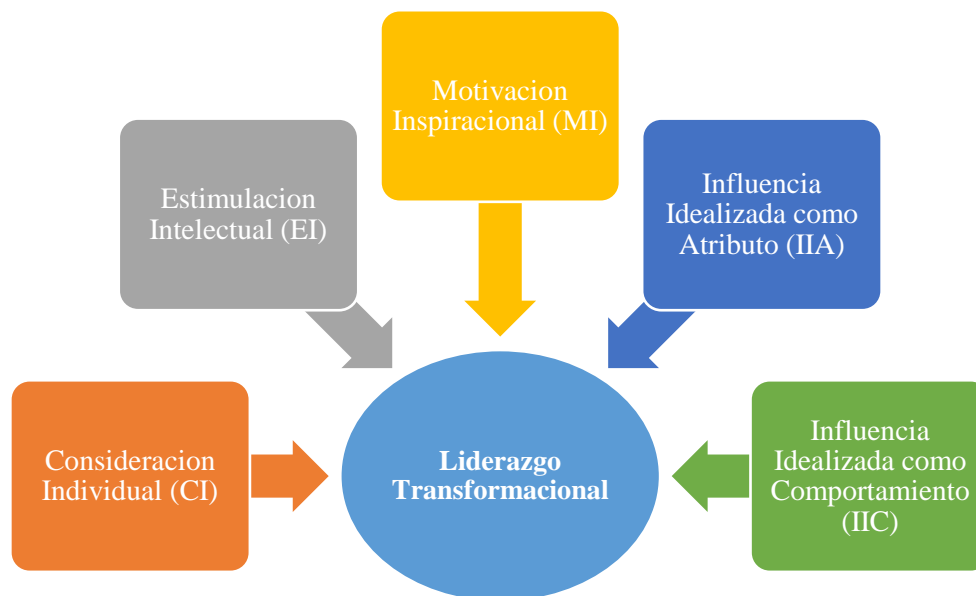
sentido de pertenencia, con el fin de lograr objetivos y metas trazadas por la empresa asumiendo un compromiso tal con su líder.

## 5.2 Componentes del Liderazgo Transformacional

De acuerdo a Bass & Riggio (2006), el liderazgo transformacional está compuesto por:

Figura 3.

*Componentes del Liderazgo Transformacional*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Bass & Riggio (2006).

El ítem consideración individual, coligado al liderazgo transformacional, donde el líder es un oyente activo y está en permanente comunicación con sus colaboradores, provocando el

aumento del compromiso de los colaboradores, llegando a preocuparse por los requerimientos y exigencias de ellos, demostrando una constante preocupación por el progreso individual de cada persona que compone su equipo de trabajo.

El componente estimulación intelectual, es cuando el líder inicia a empoderar a sus colaboradores, con el único fin de que lleguen a desplegar sus habilidades innatas y obtengan soluciones a las dificultades que se les presenten dentro del ámbito laboral y personal. Además impulsando la motivación en sus seguidores, para que realicen más de lo pretendían ejecutar, llegando a generar expresiones hacia ellos de confianza y compromiso, por todos los esfuerzos que realizan en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

El componente motivación inspiracional, se refiere a los líderes transformacionales que exploran forjar un cambio a sus colaboradores a través de la motivación, con el propósito de incrementar el optimismo y entusiasmo para llegar a superar sus expectativas, logrando metas comunes y altos niveles de desempeño y desarrollo individual, que nunca había llegado a obtener.

El componente influencia idealizada se basa en el comportamiento individual del líder y la manera de ganarse el respeto de sus seguidores, empleando el carisma para llegar a inspirar confianza, moralidad e integridad para conseguir una productividad superior en el logro de las metas empresariales. Por esta razón, las percepciones que tienen los colaboradores con sus líderes, hacen tener más confianza en él y realizar sacrificios para llegar al logro de los objetivos y metas empresariales.

Estos componentes que trae consigo el liderazgo transformacional, contribuirán en una organización a que el líder influya de una manera más positiva en sus colaboradores por medio



de la motivación, consiguiendo en ellos un cambio y el desarrollo de sus propias habilidades y capacidades al darles el respectivo empoderamiento en las decisiones que deban tomar a su nivel para superar los inconvenientes que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, llegando a conseguir el respeto de sus colaboradores y así la consecución de las metas y objetivos trazados por la organización con altos niveles de desempeño y el propio el desarrollo individual.

#### **6. Características personales necesarias para ejercer un liderazgo transformacional.**

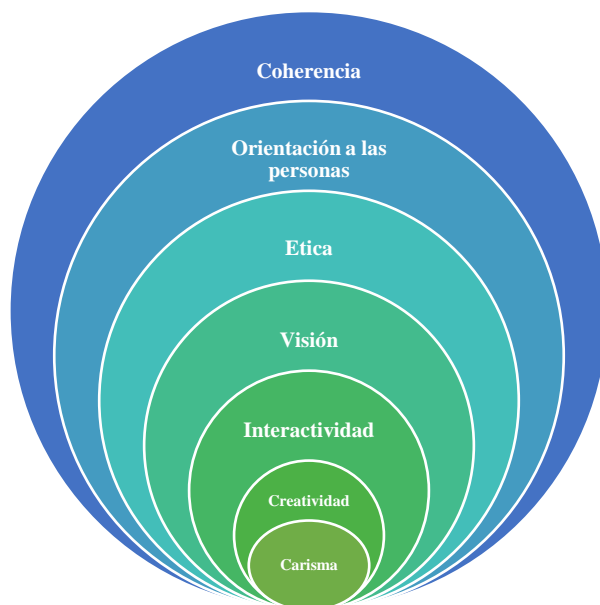
El liderazgo, sigue siendo un proceso de interacción entre las personas y el entorno, de ahí a que cada tipo de liderazgo se ejerza de una forma diferente, dependiendo del entorno en que se encuentre y de las diferentes personas que conforman su equipo de trabajo. Es por ello, que los líderes que ejecutan cada uno de los tipos de liderazgo que ahí en la actualidad, deben de tener ciertas características que lo hacen diferenciarse de los demás.

Por lo tanto, el líder transformacional deberá poseer ciertas características especiales, con las cuales hará que sus colaboradores lo sigan, lo respeten y especialmente lleguen a consolidar juntos los propósitos de las empresas.

Por consiguiente, Bass & Avolio (2006, p.21), señala las características que debe tener un líder transformador para llegar a ejercer un liderazgo transformador con sus colaboradores y especialmente cumplir los objetivos y metas propuestas por las organizaciones, así:

Figura 4.

*Características de un líder transformador*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Bass & Avolio (2006).

Tabla 3.

*Características de los líderes transformadores*

<b>Características de los Líderes Transformadores</b>
<p><b><i>Carisma:</i></b> indican que los colaboradores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que su comportamiento sea un modelo a seguir al interior y exterior de la corporación. Por ende, es necesario ostentar ciertos atributos, que les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza.</p> <p>Demostrando una conducta moral y ética, fundamentada en principios.</p> <p><b><i>Creatividad:</i></b> señalan que es el nivel, donde los líderes demuestran su capacidad de asumir y tomar riesgos, e invitar a los colaboradores a contribuir con nuevas iniciativas e ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera sobresaliente e independiente. De esta forma el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones</p>

inesperadas en sus diferentes labores, hasta llegar a descubrir las diferentes y destacadas maneras de llevar a cabo cada una de sus tareas.

***Interactividad:*** el líder demuestra sus capacidades y habilidades de interactuar en el trabajo en equipo, como una estrategia significativa para generar la sinergia en la organización. Manteniéndola continua, buscando siempre la formación y desarrollo de sus colaboradores, como medio fundamental del crecimiento personal y organizacional, que conlleve a la aplicación de nuevas tecnologías y métodos de su trabajo.

***Vision:*** implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sera atractiva y estimulante para los colaboradores. Estos líderes motivan e incentivan al personal para que alcancen y cumplan con optimismo la visión planteada. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación en doble vía, tornándolas potentes para lograr en los colaboradores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades y habilidades individuales y grupales.

***Ética:*** mencionan que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

***Orientación a la personas:*** implica el grado en que el lider atiende a los requerimientos y necesidades de cada colaborador, procediendo como un mentor el cual se preocupa por las inquietudes, situaciones complejas y problemas que tengan sus seguidores.

***Coherencia:*** señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características principales una fuerte coherencia y adaptabilidad, de llevarlas a ejecución

de una manera adecuada y positiva. Conllevando a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar o alterar su conducta, cuando sea necesario para su empresa.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Bass & Avolio (2006, p. 21).

De lo anteriormente nombrado, podemos decir que la persona que ejerce un liderazgo transformacional, deberá colocar en práctica mencionadas características con sus colaboradores, llegando a motivarlos, comprometiéndolos con la visión empresarial y produciendo en ellos cambios significativos para enfrentar los entornos empresariales que se viven hoy en día. Del mismo modo hacer que sus seguidores siempre piensen en el bien común y posteriormente en el desarrollo individual.

## **7. Liderazgo transformacional en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos y metas en las organizaciones**

Un liderazgo transformacional en la toma de decisiones, es la mejor forma en que sus colaboradores, pueden llegar a cumplir los objetivos empresariales propuestos por una organización. Ya que al ejercer un liderazgo transformacional se incide en la motivación y creatividad del personal, consiguiendo con ellos logros nunca antes vistos en una empresa. Por lo tanto, los líderes transformacionales deben identificar qué es lo que motiva a sus seguidores para realizar la toma de decisiones acertada, que influya de una manera positiva en la organización y en su personal.

De la misma forma, las empresas con reconocimiento a nivel global, son las que tienen personas con las habilidades personales, capacidades, actitudes, características y con una visión

global con el fin de llevar a cabo la toma de decisiones a nivel individual como grupal, que den como resultados éxitos financieros y productivos para toda la organización. Es por ello, que Daft (2000), define la toma de decisiones como “el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción” (p. 400).

En el mismo sentido, Weber (1947), afirma que los elementos teóricos del líder transformacional primeramente aparecen del tipo de atribución carismática. Del mismo modo, Burns (1978) y Bass (1985) resaltaron que los líderes transformacionales aplican al exterior de los métodos personales, con el propósito de persuadir a sus colaboradores a trascender sus intereses individuales por los resultados de la organización como un todo, buscando ampliar siempre la satisfacción de los subalternos, generándoles conocimientos, lineamientos y propósitos compartidos con base a la misión del grupo (Bass, 1985, 1990).

Por consiguiente, para una acertada toma de decisiones que conlleve a generar éxitos empresariales, se deberá contar con un líder que ejecute un liderazgo transformacional en sus colaboradores, haciendo que estos lo sigan y se pueda llegar al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización, conllevando siempre primero el interés colectivo y posteriormente el personal, en favor de la empresa y de las mismos integrantes. Por lo cual este líder transformacional, para llevar a cabalidad sus metas, deberá influenciar por medio del carisma y la estimulación intelectual a sus seguidores y así propiciar una mejora continua en los resultados organizativos.

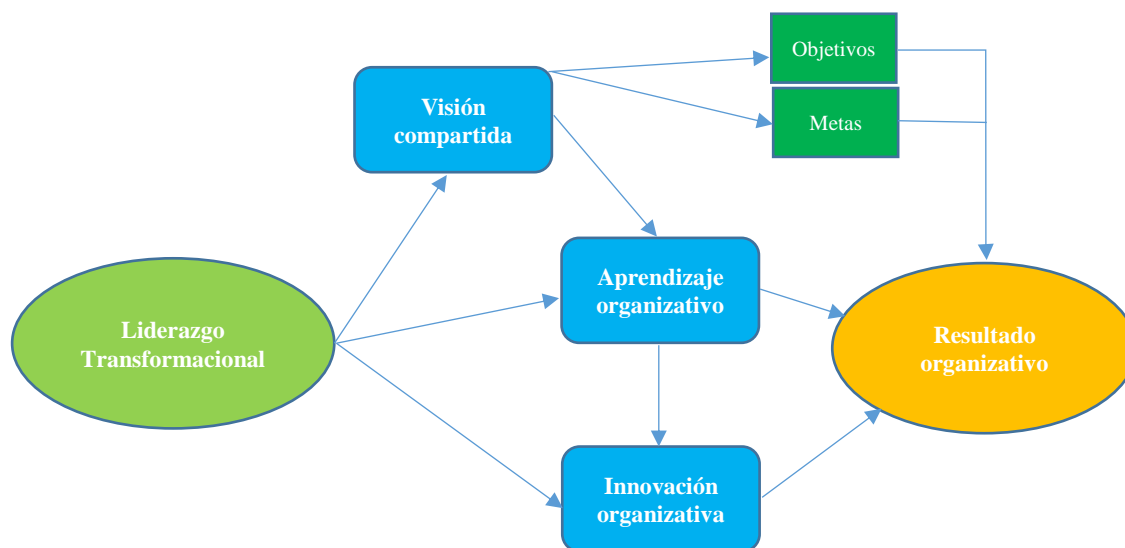
Este carisma que debe poseer todo líder transformacional en una organización y que es una de las características principales de los líderes transformacionales, posibilita que el líder transmita la importancia de tener con sus colaboradores una visión y metas compartidas con el

fin de crear un sentimiento de pertinencia en todo su personal conllevando a que la organización obtenga un mayor resultado positivo en todos los campos de acción de una empresa y logrando permitir que las personas estén más unidas y con una mayor compromiso hacia la entidad.

Siendo así, la toma decisiones que realiza un líder transformacional en una organización lo realiza influyendo en todos sus colaboradores por medio del aprendizaje y la creatividad organizativa, contribuyendo sobre los resultados organizativos (Bass & Avolio, 2000), que vienen siendo el logro de los objetivos y metas trazadas por una corporación. Como lo podemos ver reflejado en la siguiente figura.

Figura 5.

*Liderazgo Transformacional = Resultado Organizativo*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de García, Romerosa y Llorens (2007).

De tal manera Yulk (1999), afirma que el liderazgo transformacional transmite la importancia que tener unos objetivos y metas compartidas con los colaboradores, infundiendo un

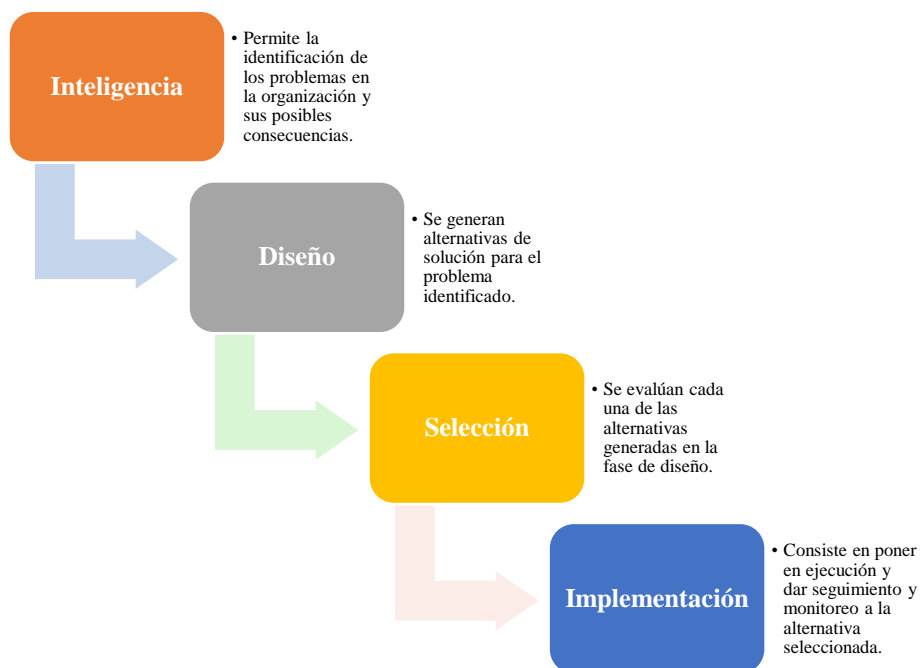
sentido de pertinencia, direccionamiento y sentido al trabajo que desarrollan de los miembros de la corporación, para así tener unos mejores rendimientos empresariales.

En consecuencia, la integración del liderazgo transformacional con el cumplimiento de los objetivos y metas de una organización es crucial, pues permite, que la influencia que realiza un líder transformacional en sus colaboradores se vea reflejada en unos mejores resultados de la organización como también en todo el personal que participa en el logro de esa visión compartida.

Del mismo modo, la toma de decisiones en las organizaciones es un factor determinante para lograr resultados positivos, por lo cual James & Herbert (1987), afirman que el paso de toma de decisiones al interior de una organización consta de cuatro fases, así:

Figura 6.

*Fases del Proceso de Toma de Decisiones.*



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de James & Herbert (1987).

De acuerdo a lo anteriormente demostrado, la toma de decisiones se basa en una serie de etapas donde contribuyen todos los colaboradores de una organización, liderados por una persona que posea las características de un líder transformacional, para influir de una manera adecuada y así lograr que la alternativa seleccionada sea la conducente al resultado esperado para la corporación y que de la misma manera, de los resultados positivos tanto a nivel organizativo como individual.

## **8. Conclusiones**

El presente ensayo integra la definición de liderazgo transformacional y sus diferentes formas de ejercerlo, del mismo modo nos presenta cuales son los componentes del liderazgo transformacional como también las características individuales que debe poseer una persona que ejerce un liderazgo transformacional, para determinar como la toma de decisiones por medio de un liderazgo transformacional lleva al cumplimiento de objetivos y metas dentro de una organización en beneficio individual y colectivo, por lo tanto podemos concluir lo siguiente:

- El liderazgo transformacional es uno de los principales tipos de liderazgo que más se utilizan actualmente por los líderes y/o CEO en diferentes organizaciones a nivel mundial, por el resultado positivo que da, tanto a nivel organizacional como individual.
- El estilo de liderazgo transformacional, es un tipo de liderazgo democrático, que propende por el aporte de sus colaboradores en cada uno de sus equipos de trabajo, para



generar cambios y propiciar una amplia visión organizacional y compartida, promoviendo el compromiso organizacional y la participación, por medio del empoderamiento, la innovación, la creatividad y la motivación individual y grupal.

- El liderazgo transformacional viene siendo el que llega a influenciar a las personas, por medio de la inspiración individual y a través de la interacción entre el líder, el colaborador y su entorno, trayendo consigo desarrollo personal y grupal para cualquier corporación, conllevando siempre primero el interés colectivo y posteriormente el personal, en beneficio de la organización y de las mismas personas.
- Los componentes primordiales del liderazgo transformacional son: la consideración y estimulación individual, la motivación inspiracional, la influencia idealizada y la influencia idealizada, los cuales contribuyen a que una organización influya de una manera más acertada en los colaboradores, buscando siempre en ellos un cambio y el desarrollo de sus propias habilidades y capacidades, con el propósito de enfrentar los cambios constantes y empresariales a los que se enfrentan hoy en día todas las organizaciones.
- La toma de decisiones en una organización siempre será fundamental para la consecución de los objetivos y metas impuestas por una corporación, pero estas no se cumplirán si no hay una buena interacción entre los líderes y sus colaboradores para llegar al cumplimiento de las mismas. Es por ello que el liderazgo transformacional incide de una manera positiva en la motivación y creatividad del personal para el logro de resultados en una organización.
- La influencia del liderazgo transformacional en sus colaboradores, es de vital importancia para una organización, ya que permite tener objetivos y metas compartidas, infundiendo

carisma, estimulación intelectual, sentido de pertinencia, innovación y trabajo en equipo, con el propósito de tomar las mejores decisiones con la participación de sus seguidores y así llegar a obtener mejores resultados empresariales.

### **Recomendaciones**

Toda organización en la actualidad deberá contar con directivos que desarrollen un liderazgo transformacional, con el propósito de llegar a influenciar en sus colaboradores de una manera más acertada y así conseguir los objetivos y metas propuestos por la empresa.

Una empresa de cualquier índole, deberá capacitar de una manera propicia a sus dirigentes en todos los niveles y así mismo, estos capacitar a todos sus seguidores para llegar a crear lazos vinculantes que vayan en una misma dirección, que es la consecución de logros empresariales e individuales, que traigan consigo una satisfacción para todas las partes de un equipo de trabajo.

Todo líder, al ejercer un liderazgo transformacional en una organización, empleando el carisma, la ética, la creatividad, la orientación a las personas y la motivación, propiciara que sus colaboradores lo sigan, al tener una visión y metas compartidas, produciendo en ellos sentido de

pertenencia y trabajo en equipo para la consecución de óptimos resultados organizacionales e individuales.

### **Referencias bibliográficas**

Blanchard, Ken. (2013). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá. Norma.

Barbuto, John. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 11 (4), 26-40.

Bass, Bernald. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

Bass, Bernald. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, Bernald. (1997). Does the Transactional/Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American psychologist*, 52, 130-139.

- Bass, Bernald. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.560.9456&rep=rep1&type=pdf>
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Red- wood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press
- Bass, Bernard. & Riggio, Ronald. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). New Jersey: Psychology Press.
- Bracho, Otilia & Garcia, Jesus. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista en Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Universidad Rafael Beloso Chacin. Vol. 15 (2), pp. 165-177. Recuperado de [file:///C:/Users/Estudiantes\\_33/Downloads/Dialnet-  
AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf](file:///C:/Users/Estudiantes_33/Downloads/Dialnet-<br/>AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Conger, Jay. & Riggio, Ronald. (2007). **The practice of leadership. Developing the next generation of leaders**. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.
- D'Alessio, I. Fernando. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, México. Prentice Hall – Pearson Educación.
- Daft, Richard. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Mexico. Thomson Editores.
- Daft, Richard. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Mexico. CENGAGE Learning.

García, H. Jose. (2014). El proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. Centro de Psicología Clínica y Psicoterapia. Recuperado de [http://www.cop.es/colegiados/m-](http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm)

[00451/tomadeciones.htm](http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm)

García, R. Mónica. (2015). Liderazgo transformacional y aceptación del cambio organizacional. Madrid, España. Académica Española.

García, V.; Romerosa, M.; Llorens, F. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (4) (2007), 25-46. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2504888>

Herrera, Katy. & Martínez, Carlos. (2001). Toma de decisiones. *Folletos Gerenciales*, 5, (12), p. 31. Recuperado de

[http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146742629&sid=googleScholar  
&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&iissn=17265851&p=AONE&sw=w](http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146742629&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&iissn=17265851&p=AONE&sw=w)

James, M. & Herbert A. (1987). Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel Economía.

Kotter, John P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá. Norma.

Lerma, Alejandro. (2007). *Liderazgo emprendedor: Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Mexico. Thompson.

Levicki, Cyril. (1998). *El gen del liderazgo: el código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama Editorial S.A.

MacGregor B. James, (1978). *Leadership*. Ed. Harper & Row: New York.

Maxwell, John. (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23.

Maxwell, John. (2013). *Los 5 Niveles de Liderazgo*. New York, EE.UU. Center Street.

- Read J. & Shapiro, I. (2014). El poder de la esperanza: el liderazgo estratégico y los arreglos democráticos de paz. *Revista Española de Ciencia Política*, 35, 57-89. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/download/37626/21144>
- Restrepo, Juliana & Ochoa, Angela. (2015). Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño. Memorias del seminario de profundización en liderazgo – Nova Talenta. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11556/Libro%20-%20NovaT.pdf?sequence=10>
- Stephen P. Robbins. & Coulter, Mary. (2012). *Administración*. Décima edición, San Diego, State University, State Missouri. Traducción, Laura Fernández Enrique, Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/0025285838aee5474defb>
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall
- Weber, Max. (1947). *The theory of social and economic organization*. Talcott Parsons, Translated. New York: Free Press.
- Yulk, Gary. (1998). *Leadership in Organization*. UpperSaddleRiver, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Yulk, Gary. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *The Leadership Quarterly*, 10, (2), 285-305. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132>
- Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Prentice Hall, 6ta Edición. Madrid: España. Capítulo 9. pp. 259-288