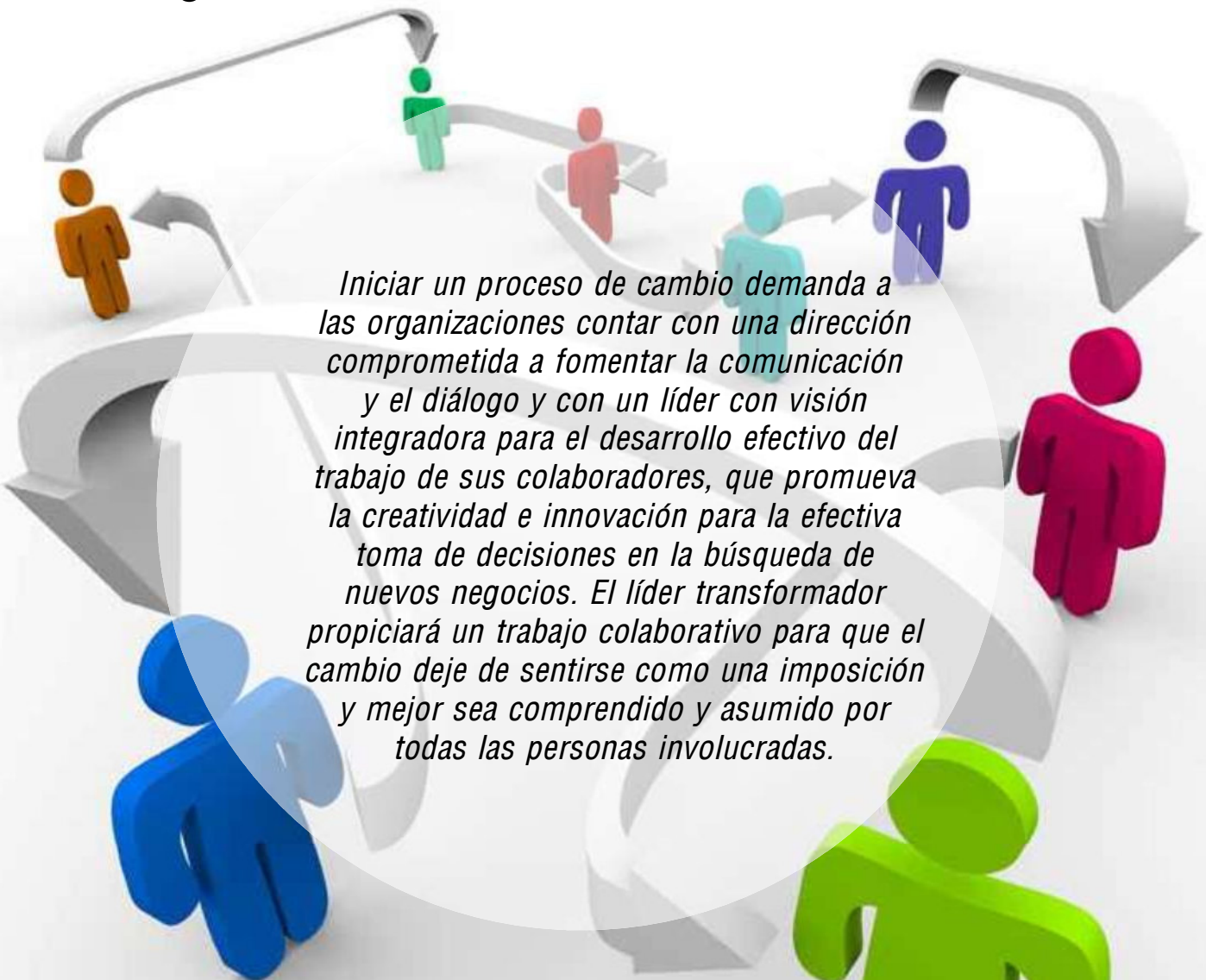


HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Liderazgo transformador



Iniciar un proceso de cambio demanda a las organizaciones contar con una dirección comprometida a fomentar la comunicación y el diálogo y con un líder con visión integradora para el desarrollo efectivo del trabajo de sus colaboradores, que promueva la creatividad e innovación para la efectiva toma de decisiones en la búsqueda de nuevos negocios. El líder transformador propiciará un trabajo colaborativo para que el cambio deje de sentirse como una imposición y mejor sea comprendido y asumido por todas las personas involucradas.

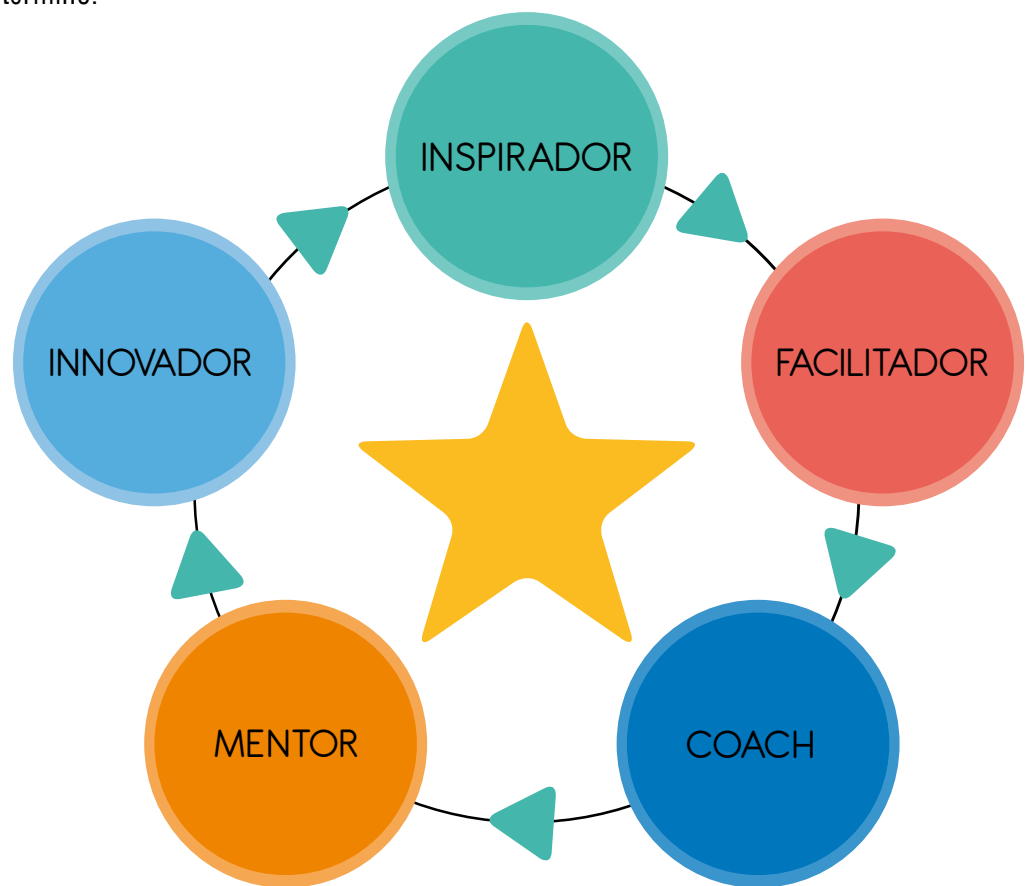


Escribe:
Beatriz Valderrama
Directora de Alta
Capacidad. Doctora en
Psicología Organizacional.

Transformar la cultura de una organización hacia modelos más innovadores requiere que una masa crítica de personas piense y actúe de forma diferente a como lo venía haciendo. Para ello se necesita el concurso de los directivos en todos los niveles.

El Modelo de Liderazgo Transformador¹ pretende ofrecer una visión integradora del perfil necesario para afrontar los retos en las organizaciones actuales. El líder transformador consigue generar una visión de futuro e involucrar a los equipos para plasmarla en innovaciones que aportan valor.

El perfil se compone de cinco estilos vinculados con competencias, por lo que se traducen en comportamientos que se pueden medir y también desarrollar. El líder transformador es un directivo “estrella”, en el sentido de “competente” que le dan Goleman y Boyatzis al término.



Modelo Liderazgo Transformador. Beatriz Valderrama, 2010

¹ Valderrama, B. (2010). Motivación inteligente. Madrid: Pearson.

Los cinco estilos son los siguientes:

Inspirador:

Crea una visión inspiradora y unos valores compartidos alentando el deseo de contribuir a la misión.

Facilitador:

Crea y potencia equipos de alto rendimiento, fomentando la participación y cooperación de los miembros.

Coach:

Crea altas expectativas, establece metas retadoras, estimula y recompensa el alto rendimiento.

Mentor:

Fomenta la responsabilidad individual, la autoconfianza, el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Innovador:

Promueve la creatividad y la innovación. Crea un entorno seguro donde las personas se animen a asumir riesgos, se puedan expresar opiniones divergentes y las ideas extrañas son bienvenidas.

En la siguiente tabla podemos ver cómo se relacionan los estilos de liderazgo con los motivos del líder, según mi modelo Rueda de Motivos (Valderrama, 2010) y con las competencias mediante las que se expresa.

El Modelo de Liderazgo Transformador pretende ofrecer una visión integradora del perfil necesario para afrontar los retos en las organizaciones actuales. El líder transformador consigue generar una visión de futuro e involucrar a los equipos para plasmarla en innovaciones que aportan valor.

MOTIVO DEL LÍDER	ESTILO DEL LÍDER	COMPETENCIAS
Autonomía	Inspirador	Anticipación, Visión, Comunicación, Motivación, Influencia.
Cooperación	Facilitador	Dirección de Equipos, Toma de decisiones participativa.
Logro	Coach	Impulso hacia la excelencia, Orientación a resultados.
Contribución	Mentor	Desarrollo de colaboradores.
Exploración	Innovador	Iniciativa, Creatividad, Innovación, Gestión del cambio.

Motivos, estilos de liderazgo y competencias. Beatriz Valderrama, 2010



Este listado de competencias puede ser una guía útil para el desarrollo de directivos:

- La capacidad de anticipar tendencias, desarrollar una visión de futuro inspiradora y movilizar las emociones de las personas y equipos para alcanzarla.
- Las habilidades para liderar equipos de forma participativa, permitiendo que se involucren en las decisiones sobre la forma de alcanzar la visión.
- La capacidad de infundir pasión y entusiasmo para alcanzar resultados excelentes y sostener el impulso ante las dificultades y resistencias.
- La vocación de ayudar a las personas a desplegar sus talentos distintivos y alcanzar el desarrollo de su máximo potencial en línea con las necesidades de la organización.
- La capacidad de impulsar una cultura innovadora y comportamientos creativos que apoyen la estrategia de innovación.

Estas competencias han de operativizarse de modo que sirvan para medir y desarrollar los comportamientos del líder transformador. A continuación se profundiza en el estilo de liderazgo innovador.

La creatividad en el trabajo es posible si los líderes establecen un entorno abierto y estimulante en el que las personas puedan interactuar libremente e intercambiar sus ideas y donde puedan explorar intereses mutuos en el trabajo en forma colaborativa.

La creatividad en el trabajo es posible si los líderes establecen un entorno abierto y estimulante en el que las personas puedan interactuar libremente e intercambiar sus ideas y donde puedan explorar intereses mutuos en el trabajo en forma colaborativa.

Inspirar innovación es estimular al equipo para proponer ideas innovadoras y generar soluciones que ofrezcan un valor añadido y diferenciador con respecto a las prácticas convencionales, así como impulsar las propuestas del equipo, responsabilizándose de su implantación.

Estimular la creatividad e innovación exige cuestionar algunas creencias muy arraigadas, aprender a enfrentarse a las ideas preconcebidas, romper la inercia heredada, gestionar las resistencias, sentirse cómodos con la ambigüedad y la experimentación, conectar con las nuevas generaciones, buscar, reconocer y recompensar la creatividad.

A fin de cultivar la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo, deben practicarse ciertos comportamientos de liderazgo. Esta es mi propuesta sobre el perfil del líder innovador²:



- Da ejemplo de mentalidad innovadora
- Atrae y retiene a personas no convencionales con ideas originales
- Crea un ambiente distendido, propicio para la risa y el humor
- Promueve la confianza, la cooperación y el intercambio de ideas y conocimientos con otras áreas de la empresa
- Utiliza canales de comunicación menos formales y más innovadores (blogs, mensajería instantánea, redes sociales).
- Promueve el desarrollo de ideas creativas y enfoques de negocio nuevos
- Anima a “pensar fuera de la caja” y cuestionar la forma “obvia” de hacer las cosas
- Busca continuamente formas de mejorar los servicios, procesos, los sistemas, el clima o los resultados de su área
- Promueve la diversidad de perspectivas al elaborar planes o estrategias, implicando a personas de diversas áreas o funciones
- Promueve la implantación de las ideas más prometedoras
- Apoya y recompensa a los empleados que se cuestionan la norma para innovar

Este papel del líder es crítico para contrarrestar las fuerzas de resistencia típicas en las organizaciones que, mediante incentivos y sanciones no siempre visibles, pero muy efectivas (pues inciden sobre el miedo de las personas), se encargan de frenar las iniciativas creativas y los impulsos de cambio.

² Valderrama, Beatriz (2013). Creatividad inteligente. Madrid: Pearson.