



Columna

Dr. Carlos Molina  
Académico UCN

## Más liderazgo transformacional

La industria minera chilena, considerada de clase mundial, ha sido un motor clave para el desarrollo del país, destacándose por la constante búsqueda de la excelencia, que le permita operar con altos estándares asociados con la calidad de sus procesos y la seguridad de sus trabajadores. Con foco también en la búsqueda de una mayor eficiencia para seguir siendo competitiva frente a escenarios cada vez más adversos, debido a las menores leyes y mayores costos de operación.

Para lograr lo antes mencionado, podría pensarse que el liderazgo transformacional es el estilo dominante en la industria, considerando que la literatura nos muestra que es el estilo que sobresale en empresas que poseen mayores capacidades de adaptación al cambio, visión de futuro, foco en la innovación, preocupación

por el desarrollo de sus trabajadores, entre otros aspectos. Sin embargo, tanto en los estudios en que he participado como en otros que he revisado en la literatura, el liderazgo transaccional ha sobresalido ampliamente como estilo dominante en la industria minera chilena. Esto nos ha llevado a pensar sobre cuáles serían las razones, las cuales creemos se fundamentan en la existencia de una cultura de negociación permanente; sistemas de gestión sumamente estandarizados; foco en el cumplimiento de indicadores; poca margen de las jefaturas para innovar y salir de la zona de confort. Esto, producto de limitaciones culturales y estructurales de las organizaciones, don-

de cualquier cambio radical se asocia a potenciales riesgos en el cumplimiento de KPIs, seguridad, clima laboral, entre otros.

¿Es necesario entonces que las compañías pasen del liderazgo transaccional al transformacional? La respuesta es no, porque las organizaciones deben tener procesos conectados al liderazgo transaccional como la definición de tareas estructuradas con metas de cumplimiento e incentivos, pero, igualmente, requieren del liderazgo transformacional, relacionado con procesos de cambios cada vez más profundos donde la innovación juega un rol clave. En otras palabras, las empresas deben contar con líderes capaces de gestionar procesos de cambio orientados a realizar importantes transformaciones que le otorguen viabilidad al negocio, pero también deben ser capaces de establecer escenarios concretos, con tareas definidas en forma estandarizada, asociadas al logro de bonos por cumplimiento.

Sin embargo, en los estudios que hemos realizado y revisado, no se observa que los trabajadores perciban a sus líderes como transformacionales, lo cual es preocupante, porque las empresas enfrentan cada vez mayores presiones para cambiar y seguir siendo competitivas. Sin embargo, la carencia de líderes transformacionales podría ser una razón del por qué estos cambios están demorando más de lo esperado en la industria. Por lo tanto, se requiere que las compañías puedan promover líderes con un mayor foco en lo transformacional y todo lo que ello implica, sin dejar de lado lo transaccional, dado que los desafíos futuros son crecientes y complejos, con mayores demandas asociadas a sostenibilidad, seguridad, regulaciones gubernamentales, innovación, agilidad organizacional, inteligencia artificial y automatización, entre otros.