**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo puede llegar a adquirir muchas formas y que algunas son más positivas que otras cuando se trata de influir sobre los demás. Una de ellas es el denominado transformacional, de desarrollo más bien reciente, se ha transformado en una propuesta innovadora y útil en este ámbito.

**¿Qué es el liderazgo transformacional?**

Este concepto surge dentro del mundo de las empresas, de la mano de James McGregor Burns y Bernard M. Bass. Ambos describieron una serie de habilidades necesarias en el ámbito laboral para la evolución de las compañías y a la cual, muchos dirigentes se tendrían que adaptar si querían lograr el éxito de sus proyectos. Es así como surge el trabajo de “transformar” para alcanzar objetivos en común (1).

El liderazgo transformacional estipula que para que una empresa pueda crecer, es necesario mantener la motivación de todos los “engranes” que la conforman. Así pues, se preocupa por asistir desde al trabajador con la menor responsabilidad hasta al mismo directivo de una asociación.

El liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conforma un proceso mediante el cual “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor” Este tipo de liderazgo “transforma” a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

**Factores del Liderazgo Transformacional**

El modelo de liderazgo transaccional incluye cuatro factores:

**Influencia Idealizada**

Constituye el componente emocional del liderazgo transformacional. Inicialmente a este factor se le denominó “Carisma”. Incluso en ocasiones el liderazgo transformacional es asimilado al liderazgo carismático. No obstante, existen diferencias entre ambos, de ahí que se prefiera hablar de influencia idealizada.

El líder transformacional actúa como potente modelo para sus seguidores, tanto en conductas como en valores de integridad y ética. Sitúa los objetivos de los seguidores en un ámbito superior al de los intereses personales, dirigiéndoles hacia una meta superior que atañe al bien colectivo.

En este sentido, proporcionan una misión a los seguidores y una visión. El respeto hacia el líder y la identificación con este hace que los seguidores asuman la misión y la visión planteada por el líder.

**Motivación Inspiradora**

El liderazgo transformacional implica también comunicar elevadas expectativas a los seguidores. Se les motiva a alcanzar metas retadoras. Esta motivación inspiradora se basa en la confianza explícita del líder en las capacidades de los seguidores para alcanzar logros ambiciosos.

En esta comunicación de expectativas superiores para direccionar los esfuerzos, el líder utiliza apelaciones emocionales y símbolos e imágenes en su comunicación.

La expresión de la plena confianza en los seguidores hace que estos desarrollen expectativas de autoeficacia y, por consiguiente, se sientan inspirados para alcanzar un rendimiento superior al habitual. Estas expectativas positivas sobre los seguidores generan en estos sentimientos de autoeficacia al operar el llamado efecto Pigmalión o efecto Rosenthal (3). En consecuencia, tienden a mejorar el rendimiento.

Se genera así una motivación que trasciende los objetivos personales. Se compromete a los seguidores con la visión del líder, haciendo que se perciban como integrantes de ella.

**Estímulo intelectual**

El liderazgo transformacional apoya a los seguidores, impulsándoles a desarrollar enfoques innovadores para enfrentar las situaciones del trabajo. De igual forma, los anima a desafiar sus propias creencias y valores, y a que perciban los problemas de modo diferente al habitual.

Este estímulo incluye la participación en la solución de problemas. La inclusión de las personas en el proceso de toma de decisiones afecta positivamente a su motivación y compromiso con los objetivos.

**Consideración individualizada**

Consiste en proporcionar empatía y apoyo a los seguidores, escuchándolos y atendiendo a sus necesidades únicas. El líder actúa como mentor y entrenador, ayudándoles a desarrollar sus habilidades, competencias y su máximo potencial. Para ello, el líder mantiene una comunicación abierta y propone desafíos.

Incluye muestras de respeto y el reconocimiento y refuerzo positivo de las contribuciones de cada persona a los objetivos del equipo.

Esta consideración es individualizada, manteniendo contacto con cada persona de forma frecuente y favoreciendo su actualización permanente.

**Características del liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo que se destaca por los aspectos mencionados a continuación:

* **Valorización de los trabajadores**. Muchas empresas cometen el error de dirigirse a sus empleados como si fueran meros instrumentos para ganar dinero. Hoy en día, se resalta más la importancia de tratarlos con dignidad, pero, sobre todo, de darles la oportunidad de crecer profesionalmente.
* **Mantener la motivación de los empleados**. Motivar a una persona puede ser un asunto difícil, pero sin duda es indispensable cuando se trata de alentar a un equipo a alcanzar una meta establecida. Sin motivación, es complicado que las personas puedan dar lo mejor de sí.
* **Depositar la confianza en los trabajadores**. Contar con la fe de sus superiores, es un detalle muy importante para cualquier individuo que se encuentra laborando en una empresa. Este puede ser un paso difícil de dar, pero que sin duda puede traer muchos beneficios.
* **No presionar por los objetivos a corto plazo**. El líder transformacional sabe esperar el tiempo necesario a que las cosas se hagan de la mejor manera. La brinda más importancia a la calidad, que a la rapidez y a la cantidad no razonables.
* **Impulsar la participación de los empleados**. Sugerencias e ideas por parte de ellos siempre son bienvenidas, por lo cual hay grandes oportunidades de crecimiento, tanto para ellos como para la compañía.
* **No temer a asumir riesgos**. Los riesgos son una parte fundamental para el éxito y el tipo de líder que sigue este concepto lo sabe muy bien. Es por eso que siempre está dispuesto a arriesgarse, en la medida de lo razonable.
* **Reconocer que el éxito de la empresa le corresponde también a los trabajadores**. Cada vez que se alcanza a un objetivo, los superiores no tienen reparo en agradecer por ello a sys empleados.

**Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

Como toda propuesta este estilo cuenta con características que pueden ser muy beneficiosas cuando se trata de manejar una empresa y también tiene algunos puntos con potenciales desventajas.

**Ventajas**

* La importancia que se le brinda a la autoestima del trabajador. Se le da prioridad a crear un ambiente en el que cada empleado se sienta a gusto con sus capacidades. Esto también incluye construir vínculos de confianza con cada uno de ellos.
* Favorece el ámbito social. La habilidad de relacionarse con los demás es algo muy valorado en el ámbito empresarial actual. Además, supone una oportunidad muy buena de ayudar a los trabajadores a desestresarse y convivir más con sus compañeros.
* Se facilitan herramientas de aprendizaje y capacitación para los empleados. Cualquier compañía responsable sabe que mientras mejor capacitados estén sus trabajadores, más utilidades le reportarán, por lo que no duda en invertir también en ellos.
* No piensa en la rotación o el reemplazo de los empleados, (a menos que sea absolutamente indispensable). Rotar o sustituir a las personas que trabajan en una empresa puede implicar un gasto extra, además de inversión de tiempo. El dejar esto de lado beneficia tanto a contratadores como contratados.
* El líder siempre da el ejemplo. No se puede esperar una respuesta positiva de parte de un grupo, si quién está a cargo no pone lo mejor de su parte. Es por eso que los líderes transformacionales siempre tienen la disposición de ayudar y hacer las cosas de la manera correcta, antes de fijarse en las fallas de los demás.

**Desventajas**

* Se puede confundir la confianza con el abuso. Un superior alegando que confía plenamente en uno o más de sus trabajadores, puede asignarles una carga excesiva de trabajo, alegando que “ellos son capaces de hacerlo”.
* A veces, se da por sentado que todos los empleados se encuentran motivados. Este es uno de los errores más comunes en el que pueden caer quienes siguen este modelo de liderazgo.
* Es posible que se demore bastante en ver resultados positivos. Hacer las cosas bien y con calma es una buena decisión, pero el darle demasiada confianza a un equipo de trabajo sin la supervisión adecuada, también puede derivar en vagancia o demorar más un objetivo.

**¿Qué es lo que hace tan especial a un líder transformacional?**

Es necesario decir que no todas las personas pueden convertirse en líderes transformacionales. Esta forma de dirigir a las personas requiere de virtudes como la paciencia, pero sobre todo la firmeza, ya que en cualquier momento las cosas podrían salirse de control, sino no se sabe mantener la comunicación con la gente de tal manera que sienta confianza, pero también la responsabilidad de dar lo mejor de sí (2).

El líder transformacional inspira cambios positivos en los seguidores, preocupándose por las tareas y el bienestar de sus de aquellos. Es así como se hace acreedor de la confianza y el respeto de los demás.

La mejora de la motivación y el rendimiento se produce a través de distintos mecanismos:

• Mediante la vinculación de los seguidores con la misión y visión de la organización.

• A través de la expresión genuina de confianza en las capacidades de los seguidores.

• Estableciendo retos para los seguidores.

• Atendiendo a las necesidades de las personas, reconociendo sus logros y apoyándoles en su desarrollo.

• Estimulando la innovación y la participación de los seguidores en la solución de problemas.

En resumen, podemos decir que estas son las características que todo buen dirigente transformacional debe tener son las siguientes:

* **Siempre cree en el objetivo de su empresa y en quienes la conforman**. Sin importar las circunstancias negativas que pueda ocurrir o que uno de sus trabajadores no tenga la motivación suficiente. Antes de darse por vencido, agota todas las posibilidades para cambiar eso.
* **Infunde confianza y sabe cómo hablar con las personas que le rodean**. Una de sus mejores habilidades, debe ser la de influir en quienes trabajan para él o están asociados con él. Para ello debe saber cómo usar las palabras y proyectar una imagen segura de sí mismo.
* **Es capaz de hacer que sus empleados se comprometan con su meta**. Logra que la sientan como si también fuera suya y sabe cómo motivarlos para alcanzarla. Cuando lo logra, no tiene problemas en recompensarlos de manera adecuada.
* **Sabe lidiar con el descontento de uno o más trabajadores**. Su carisma le permite resolver los problemas de la mejor manera posible, manteniendo abiertos los canales de comunicación y poniendo de su parte para encontrar una solución que pueda beneficiar a ambas partes.
* **Es amigable pero también firme**. Sabe equilibrar sus actitudes a fin de ser una figura de autoridad, pero también afable.
* **Ayuda a otras personas a convertirse en líderes**. Aprovecha las oportunidades en las que los demás puedan tomar la iniciativa en actividades que puedan llevarles algo más allá de sus capacidades actuales.
* **Transmite un sentido de competencia y seguridad en sí mismo**. Así los demás pueden sentirse confiados y seguros.
* **Cuando trabaja con alguien, encuentra oportunidades para ayudarle a explorar, aprender y crecer.**
* **Entiende que una organización con visión clara** hace posible que las personas que la integran conecten sus tareas con dicha visión, dándole un sentido superior.
* **Establece la vinculación entre las metas y las tareas** que han de desarrollar las personas, facilitará que perciban su contribución a los objetivos.
* **Construye relaciones sólidas y de confianza con su equipo**.

**Cómo Desarrollar el Liderazgo Transformacional**

En primer lugar, es conveniente que el líder profundice en el autoconocimiento. Que empiece por comprender cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, revisando sus principios éticos y valores. El liderazgo transformacional posee una dimensión moral, en cuanto que los líderes han de hacer lo que es correcto y bueno para los seguidores y la organización. En esto es similar al liderazgo auténtico (con el que tiene elementos en común), siendo de hecho la “conciencia de sí mismo” uno de sus componentes (4).

Desarrolle una visión inspiradora, desafiante y atractiva, junto con los seguidores.

Comience elaborando la Misión y Visión de la organización (o de su departamento o unidad organizativa). La Misión es la declaración formal en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización. La visión de una organización sintetiza hacia dónde ha de dirigirse esta. Es la expresión de lo que la organización quiere alcanzar a largo plazo.

Es conveniente que la formulación de la visión sea compartida con lo seguidores, permitiendo que participen y contribuyan a identificar las metas y las formas de lograrlas. Si su ámbito es el de un departamento, formule congruentemente misión y visión en función de las establecidas para el conjunto de la organización. Es cierto que los seguidores no van a determinar cuáles son esas metas, pero su contribución facilitará el compromiso con ellas.

Implique a las personas en el logro de la visión.

Realice una comunicación clara y simple, proporcionando inspiración y compromiso.

Evoque en los seguidores estados futuros atractivos. Utilice para ello imágenes y narraciones que despierten emociones positivas; que trasladen motivación, optimismo y entusiasmo.

Para ello puede servirse de preguntas que anticipen un futuro mejor: “¿Qué pasaría si diéramos con el camino perfecto para alcanzar nuestras metas?”; “Imaginemos que hemos alcanzado el futuro deseado, ¿cómo estaríamos? ¿Qué pensaríamos? ¿Cómo nos sentiríamos?”…

Gestione el logro de la visión

La visión se traduce en metas y objetivos de distinto nivel. Fije por tanto los objetivos de nivel inferior que harán posible el logro de las metas de nivel superior y, así, de la visión de la organización. Para ello puede apoyarse en técnicas como la dirección por objetivos (5).

Defina objetivos claros y específicos, tanto para las personas como para los equipos.

Establezca mecanismos participativos que permitan a las personas realizar contribuciones.  Puede sorprenderse de las aportaciones que le harán. Para formular objetivos precisos puede utilizar la definición de objetivos SMART (6).

Cree un entorno de apoyo mutuo y de oportunidades de aprendizaje

Es imprescindible que conozca bien a su equipo. Igualmente, ha de preocuparse por sus necesidades y motivaciones personales, así como por construir un entorno de confianza mutua.

Entrene a sus seguidores y facilíteles oportunidades para la capacitación, de este modo aprovecharán sus fortalezas y afrontarán las debilidades. Ayúdeles a alcanzar los objetivos; es imprescindible.

Utilice la comunicación bidireccional, la escucha activa y la retroalimentación sincera y positiva sobre el grado de progreso que obtienen respecto a los objetivos. Permita hablar a las personas. Escuche.

**Eficacia del Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional permite obtener mejores resultados que el transaccional. Esto se debe fundamentalmente a que el liderazgo transformacional persigue obtener resultados superiores a los esperados.

Las investigaciones de Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) (7), por ejemplo, mostraron que los líderes percibidos como transformacionales obtuvieron mejores resultados en el trabajo que los percibidos como transaccionales.

También se han encontrado evidencias de relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y satisfacción, motivación y desempeño de los seguidores (Yukl, 1999) (8).

**Bibliografía**

1) http://feliciteca.com/que-es-el-liderazgo-transformacional/

2) Northouse, Peter G (2016). Leadership: Theory and Practice (7 ed.). London: SAGE. Pág. 184.

https://books.google.es/books?id=TuyeBgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\_esc=y&hl=en#v=onepage&q&f=false

3) https://www.aiteco.com/efecto-pigmalion-rosenthal/

4) https://www.aiteco.com/liderazgo-autentico/

5) https://www.aiteco.com/la-direccion-por-objetivos/

6) https://www.aiteco.com/definicion-objetivos/

7) https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900272

8) http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

\*\*\* Documento de trabajo del Diploma de Capacitación en Docencia para Profesionales de la Salud. UDD - INCANCER