

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA ESCUELA “TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SCHOOL”

Por: Rosa Gelves
(gelalm@gmail.com)

Recepción: 07/09/2023

Aprobado: 21/12/2023

RESUMEN

El liderazgo transformacional en la escuela es un enfoque de liderazgo que busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para lograr mejoras significativas en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Se basa en la idea de que los líderes pueden influir en otros de manera positiva, fomentando el cambio y promoviendo una visión compartida. La investigación científica ha respaldado la efectividad del liderazgo transformacional en el contexto escolar. Los estudios han demostrado que los líderes transformacionales tienen un impacto positivo en el clima escolar, la motivación de los docentes, el compromiso de los estudiantes y los resultados académicos. Estos líderes se caracterizan por su capacidad para establecer metas desafiantes, comunicar una visión inspiradora, fomentar la creatividad y la innovación, brindar apoyo y desarrollo profesional a los docentes, y promover la autonomía y la responsabilidad. Además, se ha encontrado que el liderazgo transformacional es especialmente efectivo en entornos escolares con altos niveles de diversidad y desafíos socioeconómicos. En concreto, el liderazgo transformacional en la escuela es un enfoque basado en la motivación, la inspiración y el cambio positivo, que ha demostrado tener un impacto significativo en el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes y docentes. Es un modelo de liderazgo prometedor para promover la excelencia educativa.

Palabras clave: Liderazgo; Transformacional; Escuela; Docentes; Director.

ABSTRACT

Transformational leadership in school is a leadership approach that seeks to inspire and motivate members of the educational community to achieve significant improvements in student learning and development. It is based on the idea that leaders can influence others in a positive way, encouraging change and promoting a shared vision. Scientific research has supported the effectiveness of transformational leadership in the school context. Studies have shown that transformational leaders have a positive impact on school climate, teacher motivation, student engagement, and academic outcomes. These leaders are characterized by

their ability to set challenging goals, communicate an inspiring vision, foster creativity and innovation, provide support and professional development to teachers, and promote autonomy and responsibility. Additionally, transformational leadership has been found to be especially effective in school environments with high levels of diversity and socioeconomic challenges. Specifically, transformational leadership in school is an approach based on motivation, inspiration and positive change, which has been shown to have a significant impact on the academic performance and well-being of students and teachers. It is a promising leadership model to promote educational excellence.

Keywords: Leadership; Transformational; School; Teachers; Director.

INTRODUCCIÓN

El líder transformacional, resalta Bass (1985), se caracteriza por fomentar la confianza, el respeto y la colaboración dentro del equipo. También busca empoderar a sus seguidores, brindándoles autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones. Además, el líder transformacional es capaz de comunicar una visión clara y convincente, motivando a los miembros del equipo a comprometerse con metas y objetivos comunes.

Es importante resaltar que el liderazgo transformacional, en una palabra, se considera altamente efectivo, ya que no solo se centra en el logro de resultados, sino también en el desarrollo personal y profesional de los individuos. Este estilo de liderazgo tiene el potencial de generar un cambio profundo y duradero en la organización, promoviendo la innovación, la creatividad y el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo.

En este sentido se alcanza identificar una serie de síntomas problemáticos que están relacionados con el papel del director escolar y el estilo de liderazgo de ese líder.

Estos síntomas se han identificados partiendo de la observación de Alborno (2018) y del equipo de investigación del presente estudio; desde esta perspectiva se tienen falta de capacitación y formación: Muchos directores escolares no reciben una formación adecuada sobre habilidades de liderazgo transformacional. Esto puede generar dificultades para implementar prácticas efectivas que impulsen el cambio en mejora en la gestión escolar; resistencia al cambio, donde los docentes, el personal administrativo pueden mostrar

resistencia a los cambios propuestos por el director, lo que dificulta la implementación de estrategias de liderazgo transformacional.

Esta resistencia puede ser debido a la comodidad con las formas de trabajo tradicionales o a la falta de comprensión sobre los beneficios del cambio; la falta de recursos: económicos, materiales y humanos, limitando el alcance del liderazgo transformacional en la gestión escolar.

En el contexto de la gestión escolar, la ausencia de mecanismos para medir los resultados, parte de la necesidad de un proceso de retroalimentación del desempeño que puede ampliar y consolidar el seguimiento para promover la mejora continua en la gestión escolar; las decisiones tomadas por motivos políticos pueden ir en contra de los intereses y necesidades de la comunidad educativa, lo que dificulta la implementación de cambios significativos.

En un aspecto puntual, los problemas pueden surgir por falta de formación, resistencia al cambio, falta de recursos, cultura organizativa desfavorable, falta de evaluación y rendición de cuentas, e interferencia política.

Otro síntoma es la falta de motivación y compromiso, donde un líder transformacional puede inspirar y motivar al personal docente, alumnado y personal administrativo a comprometerse con la misión y visión de la institución educativa. Esto es especialmente importante cuando hay desmotivación o falta de compromiso por parte de los miembros del equipo.

Una situación problema que afecta el sistema formativo en Latinoamérica es la baja calidad educativa, donde un líder transformacional puede impulsar mejoras en la calidad educativa, estableciendo altas expectativas y promoviendo una cultura de excelencia académica. Puede fomentar la capacitación y el desarrollo profesional del personal docente, así como implementar estrategias innovadoras para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Además, la convivencia y disciplina, como situación problema, es un escenario ideal para la incursión del liderazgo transformacional, porque el actúa como para promover un ambiente escolar seguro y respetuoso, estableciendo normas claras de convivencia y

disciplina. Puede implementar programas y estrategias para prevenir y abordar problemas de bullying, violencia o indisciplina, promoviendo una cultura de respeto y empatía.

Por su parte, la resistencia al cambio genera condiciones para que el líder transformacional emerja como vía para hacer efectivo los procesos de cambio en la institución educativa, superando la resistencia y generando un compromiso colectivo. Puede comunicar una visión clara y convincente del cambio, involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y brindar el apoyo necesario durante la implementación de nuevas iniciativas.

En resumen, el liderazgo transformacional identifica la gestión escolar superando diversos problemas y desafíos que se presentan en el ámbito educativo, promoviendo una cultura de excelencia, innovación y desarrollo personal y profesional.

Sin lugar a dudas, el director escolar tiene un alto nivel de complejidad en el marco de la multidimensionalidad de los roles que le toca enfrentar, y donde las responsabilidades tienen múltiples áreas, como la planificación curricular, la gestión de recursos, la supervisión del personal docente, la atención a los estudiantes y la comunicación con los padres y la comunidad.

Esto implica equilibrar y coordinar diversas tareas y funciones simultáneamente; diversidad de actores involucrados, donde el director escolar interactúa con una amplia gama de actores, como docentes, estudiantes, padres, personal administrativo, autoridades educativas y la comunidad en general. Cada uno de estos actores tiene intereses, necesidades y expectativas diferentes, lo que requiere habilidades de comunicación, negociación y gestión de conflictos para satisfacer sus demandas y lograr consensos; cambios y desafíos constantes, resaltando que la educación está en constante evolución, con cambios en las políticas educativas, avances tecnológicos, demandas de la sociedad y las necesidades de los estudiantes; la complejidad administrativa, donde resalta la gestión de un centro educativo implica aspectos administrativos complejos, como la gestión financiera, la contratación y evaluación del personal, la planificación y la gestión de recursos, la implementación de políticas y normativas, entre otros.

Es de destacar, tal cual lo resalta Gutiérrez (2020), el director escolar debe tener habilidades de gestión y liderazgo para abordar estas responsabilidades de manera efectiva. Él es el máximo responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos y el éxito académico de los estudiantes. Esto implica establecer metas claras, monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para alcanzar resultados positivos.

Es por eso que, el director escolar enfrenta una serie de desafíos y responsabilidades que requieren habilidades multidimensionales, capacidad de adaptación y toma de decisiones efectivas. La complejidad de este rol radica en la necesidad de equilibrar múltiples demandas y actores, responder a cambios y desafíos constantes, y lograr resultados positivos en el ámbito educativo.

En acepción de Ocampos (2018), la experiencia docente constituye el elemento más significativo que acompaña al Director en el momento que asume sus funciones, esta experiencia le proporciona una visión en torno a la organización de la escuela y de las formas específicas en que se establece la relación con agentes externo e internos y de la comunidad educativa.

Se puede señalar que, esta percepción hace plantear incógnitas entorno a la figura del director, surge una pregunta generadora: ¿Cómo se presenta el liderazgo transformacional en la figura del Director Escolar de las organizaciones e instituciones complejas en el Sistema Educativo Venezolano? A la cual se unen otras incógnitas subsidiarias: ¿El director escolar ejerce su función por disposición, necesidad o compromiso? ¿El director escolar lleva a la praxis los conocimientos del sistema educativo? ¿Cómo el director lleva a cabo los procesos administrativos y cuál es su nivel incidencia en la gestión escolar? ¿Existe la formación gerencial del director en la gestión escolar? ¿El director se siente comprometido con la innovación y el cambio en las prácticas de la gestión escolar?

En concreto, el propósito general de este estudio busca develar un modelo teórico de liderazgo transformacional desde donde resintificar la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV), en el contexto de las organizaciones complejas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como primer antecedente, se presenta con la investigación titulada “El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana”, con auspicios de la Universidad Veracruzana, de Toledo (2018), llevado a cabo en una dependencia orientada a la administración de los recursos humanos de una Institución de Educación Superior, donde se estudiaron dos elementos relacionados con la gestión del capital humano, la motivación y el liderazgo, con el interés de comprobar la importancia de su relación considerando que son dos de las variables que han sido señaladas como factores de influencia para el desarrollo del capital humano en beneficio propio y de la organización.

En el documento, además de conceptualizar y contextualizar el trabajo de investigación, se describen los elementos metodológicos más relevantes que permitieron llevar a cabo el estudio. Adicionalmente, se detallan los resultados arrojados relacionados con la variable motivación de 51 trabajadores de confianza a quienes se le aplicó un cuestionario durante el periodo de agosto a diciembre del año 2016, de igual manera se presentan los resultados obtenidos en relación con la variable liderazgo.

Como resultado del estudio, explica Toledo (2018), que, en términos generales, la mayoría de los trabajadores se reconocen motivados y señalan elementos como horario, desarrollo profesional, reconocimiento y retribución justa. Uno de los hallazgos más relevantes acerca de la variable de motivación es la diferencia entre la selección de factores para los trabajadores encuestados, determinada por características como género y la antigüedad de la población.

En lo que respecta al liderazgo, expresa Toledo (2018), existe una opinión generalizada entre el personal reconociéndolo como malo o regular. De acuerdo con la percepción de los trabajadores, el liderazgo está basado en una administración autocrática de tareas con énfasis en el interés por la producción eficiente y poca preocupación por las

personas. Si bien, los resultados de la investigación no muestran una relación determinante entre las variables de investigación, algunos coeficientes como comunicación, toma de decisiones, organización y reconocimiento señalan una relación indirecta entre la motivación y el liderazgo en el contexto estudiado. Finalmente se presentan algunas recomendaciones orientadas a la implementación de programas de motivación efectivos y de capacitación y desarrollo de habilidades directivas que mejoren la percepción del liderazgo.

En otro contexto, se encuentra la investigación de Guillermo Santangelo (2018), titulada “Liderazgo, motivación y eficiencia”, con auspicios de Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina que formuló preguntas sobre la existencia o no de una vinculación entre motivación laboral y estilos de liderazgo. También se quiso demostrar si empleados más motivados tenían consecuencias favorables para la organización pues mejoraban la eficiencia de la empresa.

A nivel metodológico, se efectuaron 222 encuestas a profesionales provenientes de diversos ámbitos y el análisis de la información recabada muestra un estilo de liderazgo que tiene una correlación positiva con la motivación. Los resultados obtenidos por los líderes de características transformacionales llevaron a tener empleados con alta motivación y también valores de eficiencia laboral superiores. Asimismo, se verificó que dichos estilos de liderazgo, determinan en sus dirigidos menores intenciones de cambio de trabajo o lo que es análogo vínculos más estrechos y sustentables con las empresas.

También se verificó, explica Santangelo (2018), que en el caso donde los empleados perciben que su remuneración es menor a la del mercado, no existe la intención de cambio; sin embargo, estilos de liderazgo transformacionales pueden llegar a contrarrestar en determinadas situaciones la deficiencia derivada por el hecho de abonar remuneraciones menores que las de mercado. Por su parte los estilos transaccionales y laissez faire, presentaron valores similares de motivación y eficiencia con preponderancia de porcentajes bajos de ambos parámetros. Se observó que el estilo transaccional resulta levemente más eficiente que el laissez faire, es decir, en un sistema que implementan de premios y castigos

dentro de determinadas circunstancias se pueden obtener mejores resultados a costa de menores valores de motivación.

Una última consideración es la referida al liderazgo y la ética, Santangelo (2018) expone la importancia de para llevar adelante e implementar los valores declarados, que los responsables de conducir a las compañías tengan alineados sus propios valores personales con los de la empresa. El tema de la ética no debe ser soslayado al momento de designar a las autoridades, pues las conductas éticas de los líderes marcan y definen a una compañía. Asimismo, dentro de la organización existen diversas áreas en una misma empresa (marketing, comercial, operaciones, administración) y la interacción sistémica entre todas estos factores y las condiciones macro y microeconómicas definen los resultados de la empresa.

La investigación titulada “La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial”, de Castro, Puerto y Rodríguez (2020), se planteó como objetivo principal explorar la influencia del comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores. Para ello, se recurrió a una metodología cualitativa. A través de entrevistas semiestructuradas se analizaron las percepciones del líder del sector de contabilidad del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y de 12 miembros de su equipo. En el análisis de los relatos obtenidos en las entrevistas se exploraron la percepción de los colaboradores acerca de los diversos comportamientos del líder, se identificaron las diferencias de percepciones entre el líder (en su carácter rol de conducción) y las de los colaboradores. Contrastando las expectativas de unos y otros.

Finalmente, explican Castro, Puerto y Rodríguez (2020), que el líder de la organización analizada no contribuye de manera positiva a la motivación de los colaboradores. El conductor a través de sus diferentes comportamientos (comunicación, fijación de objetivos, etc.) no brinda una respuesta satisfactoria a las expectativas del equipo. Este último, si bien se percibe como autosuficiente en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, al mismo tiempo demandan un liderazgo de tipo más directivo, con mayor

conducción, mayores canales de diálogo y que determine de forma clara y concisa las tareas a realizar y la forma de efectuarlas.

Asimismo, el trabajo de Marin, Escudero y Castañeda (2021), titulado la “Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas”, el cual se refiere al concepto de clima laboral en la organización, y como este puede verse afectado por múltiples dimensiones, como son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones, los estándares, los conflictos, y la autorrealización, muchas de estas dimensiones están inmersas en las variables de motivación y liderazgo en las organizaciones.

En tal sentido, la investigación se orienta a reafirmar la relación existente entre las variables de motivación y liderazgo con el clima laboral dentro de una empresa del sector industrial; además, la investigación permite resaltar la importancia del recurso humano como apoyo para la consecución de los objetivos de la empresa.

Para conseguir que la participación de este recurso sea óptima, los autores explican que es determinante preservar un adecuado clima laboral, esto teniendo en cuenta que de acuerdo a cómo se perciba afecta positiva o negativamente en el rendimiento individual y a su vez a nivel grupal. Analizada la empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales, se evidenció que el clima laboral se percibe de manera poco favorable y su productividad y rentabilidad se está viendo afectada de manera significativa.

Las empresas deben tener presente que un pilar fundamental para mantener un buen clima laboral es la motivación, y esta se basa en satisfacer las diferentes necesidades que puedan presentar el capital humano. Si las personas perciben que la empresa además de buscar alcanzar sus objetivos, tiene dentro de sus prioridades los objetivos y bienestar de sus colaboradores, es posible que sientan orgullo y aprecio por la misma, guardando fidelidad y trabajando de manera honesta.

La investigación realizada a la empresa del sector industrial de Manizales mostró un resultado en lo referente al trabajo en equipo y la comunicación del mismo que fue relativamente positivo, donde a pesar de las falencias en términos de liderazgo y percepción

del clima, las personas guardan un comportamiento colaborativo y amigable. Este sentimiento de cooperación y alianza deja un interrogante: ¿cuál es la influencia que pueden generar los grupos formales e informales en la percepción del clima? El liderazgo puede influir de manera significativa en la motivación de las personas y un buen líder debe utilizar estrategias, recursos y herramientas que estén a su alcance para mantener un grupo motivado, no obstante, es claro que el líder se limita a lo que pueda proveer y facilitar la organización.

De manera que, las investigaciones mencionadas aportan una fundamentación práctica y teórica a la presente investigación; resaltan el liderazgo transformacional en el ámbito escolar como un tema de gran relevancia que ha sido abordado en diversos estudios e investigaciones. Desde el punto de vista del análisis del líder transformacional, las experiencias escolares anteriores pueden influir de diversas maneras en su desempeño gerencial. El impacto de la formación docente en el desarrollo del liderazgo transformacional: Se puede investigar cómo la formación y las experiencias previas en el ámbito educativo influyen en la capacidad de los líderes transformacionales para promover el cambio y la innovación en las instituciones escolares.

Muestra la vinculación de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, resaltando que se puede analizar cómo las experiencias escolares anteriores de los líderes transformacionales influyen en la creación de un clima organizacional que fomente la motivación, la participación y el compromiso del personal docente y administrativo.

Así mismo, muestran estos antecedentes la importancia de desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo; se investiga cómo las experiencias escolares anteriores, tanto en roles docentes como en roles de gestión, influyen en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, empatía y trabajo en equipo, aspectos fundamentales del liderazgo transformacional.

Esto genera la adaptación a entornos educativos diversos, partiendo del análisis de las experiencias escolares anteriores en contextos educativos diversos influyen en la capacidad

de los líderes transformacionales para comprender y abordar las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

Estas investigaciones amplían la visual sobre los aspectos relacionados con el liderazgo transformacional en el ámbito escolar, considerando cómo las experiencias escolares anteriores influyen en el análisis y desarrollo de este tipo de liderazgo. Los estudios existentes ofrecen una base sólida para profundizar en estos aspectos y contribuir al avance del conocimiento en este campo.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La motivación, según lo señala Robbins (2009), es el resultado de la interacción de los individuos con la situación y donde persiste en el proceso la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo, específicamente en su área de trabajo, para la consecución de un objetivo.

La *intensidad*, según Robbins y Judge (2009b), se refiere a lo enérgico del intento de una persona. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

La motivación, exponen los autores, es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito, objetivo y meta que él considera necesario y deseable. Es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue (p.387).

En este punto, es relevante que el líder entienda las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una

de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo. El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación. El líder debe buscar resultados para todos, no solo para él.

Las personas con una alta necesidad de logro, tiene el interés del éxito y el temor al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles. Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Se encuentran los Factores higiénicos, los cuales se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La expresión higiene, según Chiavenato (2004), citando a Herzberg, refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes: Condiciones de trabajo y bienestar; Políticas de la organización y administración; Relaciones con el supervisor; Competencia técnica del supervisor.; Salario y remuneración; Seguridad en el puesto; y Relaciones con los colegas.

Según Chiavenato (2004), acerca de las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy

superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen.

Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y según Chiavenato (2004), comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos amplificación del puesto (por quien lo desempeña).

En esencia, la teoría de los factores afirma que: La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.

De acuerdo a lo que mencionan Robbins y Judge (2009), se afirma que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow (citadas por Robbins y Judge), planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales; 2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales; 3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad; 4. Estima quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención; y 5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar.

La teoría de Maslow, según Robbins y Judge (2009), clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), señalan que el psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

A juicio de Skinner, citado por Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

Los planes de pago a destajo, a juicio de Robbins y Judge (2009), con base en el mérito, bonos, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de programas de pago variable. En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida individual u

organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño.

En el ámbito de la sociedad moderna, el liderazgo en las organizaciones es muy importante, porque ellas necesitan contar con una persona que sea capaz de guiar al grupo para alcanzar los objetivos que se plantean. El líder es quien tiene la visión de lo que debe llegar a ser la empresa, eso requiere un grupo motivado y comprometido a seguirlo con las estrategias que plantea para plasmar su visión en realidad.

Desde esta perspectiva, el líder es quien conduce para alcanzar las metas, armando grupos de trabajos y también delegando las actividades, es el que debe instruir a sus subalternos para llevar a cabo las tareas y también es quien supervisa el logro de las metas que han sido definidas.

A continuación, se presentan las definiciones elaboradas por diferentes autores para lograr comprender lo que es el liderazgo, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo; en cambio, Robbins y Coulter (2005), definen el liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), expresan que cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes: La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable; La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; la capacidad de inspirar; y la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El liderazgo, constituye un estilo de vida que camina hacia la transformación de la sociedad. La sociedad necesita del liderazgo y el lugar donde este comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario. Es importante observar que el liderazgo no es plano, pues

dependiendo del contexto y el ámbito que se desarrolla se pueden generar diferentes tipos de liderazgo; si se observa el liderazgo, desde un aspecto sociológico, es un factor primordial para la transformación social; un buen líder que tenga la capacidad de observar el entorno como un sistema vivo y aprender de sus cambios, tendría mayor capacidad para entender sus necesidades y adaptarse al mismo, este tipo de liderazgo se denomina poder inteligente y se da cuando se tiene la capacidad de equilibrar el poder blando con el poder duro (Covey, 1994).

Como resumen, se puede decir que existen tres etapas marcadas por la evolución de la administración, la organización del trabajo, las relaciones de autoridad y comunicación entre colaboradores y logro de metas. A continuación, se presentan estas etapas del liderazgo y su relación con la administración:

- La primera etapa se denomina clásica. Este liderazgo surge desde las grandes culturas que tuvieron la necesidad de organizar personas para lograr grandes emprendimientos, este enfoque llega hasta el siglo XIX; se ve reforzado por los estudios de la administración clásica y científica de Taylor y Fayol. En este liderazgo el líder adecuado es debido a su valentía, fortaleza, riqueza o astucia; ofrecía seguridad a cambio de lealtad (Chiavenato, 2004).
- La segunda es la que se desarrolló durante el siglo XX: en esta etapa los estándares de vida eran más predecibles, la innovación se encontraba en todos los ámbitos de la sociedad y el manejo de la información era transcendental. Gracias a estos avances los procesos eran rápidos y cambiantes, también el líder debía ser capaz de adaptarse a estos cambios y entenderlos (Covey S. , 1994).
- La tercera etapa es la de un liderazgo en el siglo XXI: en la actualidad las empresas requieren líderes que tengan la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, los cambios constantes, la flexibilidad organizacional y la responsabilidad social, que afectan al individuo como centro de los procesos en una organización, comunidad o

sociedad. Estas exigencias del entorno, no solo aplican al ámbito organizacional, sino a todo el entorno social (Chiavenato I. , 2004).

De manera puntual, la naturaleza del liderazgo está influenciada por la motivación y el liderazgo. En atención a este punto, afirman Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rojas y Vega-Massó (2020), que los líderes actúan imprimiendo un estilo de conducción que genere un ambiente en el cual se fomentan o limitan las motivaciones de los subordinados; de este modo se considera la motivación como un ingrediente fundamental para ejercer un liderazgo efectivo.

En cuanto a lo que son las teorías sobre el comportamiento o estilos de liderazgo, según Estrada (2007), se aborda el liderazgo sobre patrones de comportamiento del líder con relación en sus supervisados; es decir, se busca identificar y resaltar como el líder orienta su conducta para realizar el liderazgo. Este enfoque se basa en lo que los líderes hacen, a diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse; se identifican tres formas de dirigir o estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y liberal o laissez faire.

Está claro que el liderazgo cumple un rol fundamental en las organizaciones, para poder profundizar y ampliar más este concepto se presentan algunas teorías principales sobre el impacto del liderazgo en las personas. Estos enfoques teóricos se identifican como teoría del intercambio líder-miembro, centra en la relación entre el líder y los seguidores, la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland, se vincula con el objeto de estudio en cuanto permanece centrado en las necesidades motivacionales de logro, poder y afiliación. El liderazgo transformacional se relaciona con este enfoque al promover el desarrollo personal y profesional de los seguidores, así como al fomentar un ambiente de trabajo ético y con valores claros; y la teoría de la contingencia, enfoque que genera adaptabilidad al estilo de liderazgo a las circunstancias y al entorno en el que se desarrolla. El liderazgo transformacional se relaciona con este enfoque al enfocarse en la transformación del entorno y en la inspiración y motivación de los seguidores para lograr cambios significativos.

En primer lugar, es necesario señalar que algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: 1. El líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; 2. El líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo; y 3. El líder liberal utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

En tal sentido, según lo señalado por García Solarte (2015), Kurt Lewin y sus colegas (1951), llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin, identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores y que se basan en el comportamiento del líder.

Robbins y Coulter (2005), mencionan que la investigación sobre el liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930, se centró en los rasgos del directivo dinámico y motivador, es decir, las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son, donde se resalte en cada directivo dinamismo, quien asume el logro como una intencionalidad permanente; son ambiciosos, tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa; los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad; por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se enfocan bajo la óptica de un liderazgo basado en el uso de la autoridad, la cuadrícula gerencial y el liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.

El comportamiento e importancia de los estilos de liderazgo en la gerencia educativa es un tema relevante que ha sido abordado en diversos estudios e investigaciones. Los estilos de liderazgo pueden influir significativamente en el desempeño de los directivos, docentes y personal administrativo, así como en el clima organizacional y el logro de los objetivos educativos; los estilos de liderazgo en la gerencia educativa se caracterizan por influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la motivación de los docentes y en la creación de un ambiente propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes; por priorizar los programas de política educativa a nivel internacional, ya que desempeña un papel decisivo en la mejora de los resultados educativos y promover la innovación de la gestión gerencial, bajo la óptica del cambio positivo y la mejora continua en las instituciones educativas, buscando la vía hacia la excelencia, la innovación y el máximo rendimiento de la institución, lo que resalta la importancia de su estilo de liderazgo en la consecución de metas.

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la cuadrícula gerencial, desarrollada hace decenios por Robert Blake y Jane Mouton, citado por, Weihrich y Cannice (2012), mostraron la importancia de que los gerentes se interesen en la producción y las personas. Esta cuadrícula (figura) se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Según Weihrich y Cannice (2012), en la cuadrícula se reconocen cuatro estilos extremos. 1. Administración Empobrecida: los gerentes se interesan muy poco por las personas o la producción, y tienen una participación mínima en sus tareas; por cualquier lado que se lo vea, han abandonado sus cargos y sólo hacen acto de presencia o actúan como mensajeros, comunicando información de los superiores a los subordinados; 2. Gerentes de Equipo: muestran en sus acciones el mayor interés posible por personas y producción; capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos;

3. Club Campestre: en que los administradores tienen poco o ningún interés por la producción y sólo se interesan en las personas: promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y nadie se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa; 4. Déspotas del Trabajo: sólo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas, y que son bastante despóticos en su estilo de liderazgo.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, explican Koontz, Weihrich y Cannice (2012), cada técnica, enfoque o estilo gerencial puede colocarse en algún sitio de la cuadrícula. Es evidente que los administradores del medio se interesan medianamente por la producción y las personas: logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes; no fijan metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud despótica un tanto benevolente hacia las personas. La cuadrícula gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice por qué un administrador se adecua a una parte u otra de la cuadrícula.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), en la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la trayectoria a la meta, la cual afirma que es trabajo del líder, proporcionando a la dirección el apoyo necesario para garantizar que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

El término de la trayectoria a la meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus objetivos laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores. Robbins y Coulter (2005), identificó cuatro comportamientos de liderazgo: Líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas; Líder de apoyo: es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores; Líder participativo: consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión; y líder orientado hacia los logros: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

Según la teoría, exponen Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a sus subordinados; así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece un rango de estilos, sin sugerir que uno siempre sea correcto y el otro siempre esté equivocado.

En este sentido, la teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden verse a lo largo de un continuo como: 1. Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, las cuales incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas; 2. Las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia, y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador; 3. Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados cuando trabajan como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad para manejarlo con seguridad, y la presión del tiempo.

Robbins y Judge (2009), indican que el liderazgo también debe considerar a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Ellos presentan dos teorías contemporáneas, son las de los liderazgos carismático y transformacional. Los enfoques contemporáneos de liderazgo que se vinculan a la gerencia educativa incluyen el liderazgo pedagógico, el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido.

Estos enfoques han sido objeto de estudio e investigación en el ámbito educativo y han demostrado su relevancia para el desarrollo y la mejora de las instituciones educativas; entre los enfoques contemporáneos de liderazgo de la gerencia educativa resaltan el liderazgo pedagógico: Este enfoque destaca la importancia de un liderazgo centrado en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, la promoción de la calidad educativa y el desarrollo

profesional de los docentes. Se enfoca en la creación de un ambiente de aprendizaje efectivo y en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras; el liderazgo distribuido en los roles de liderazgo en la institución educativa, es un liderazgo que se enfoca en la promoción de la participación, la toma de decisiones compartida y la colaboración entre los miembros de la institución; y el propio liderazgo transformacional, el cual promueve el fomento de la innovación y la mejora continua, así como el desarrollo de relaciones de confianza y colaboración.

Las Características Claves del Liderazgo Carismático, según Robbins y Judge (2009), son las siguientes: Visión y articulación. Tiene una visión –expresada como meta idealizada– que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros; Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el auto sacrificio para lograr la visión; Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos; y Comportamiento no convencional.

El liderazgo transformacional, es un tipo de liderazgo, ya mencionado en la tabla 1, es otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Se refieren, según Robbins y Judge (2009), a los líderes transaccionales la clase se guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

CONCLUSIÓN

El liderazgo transformacional en el ámbito escolar tiene un impacto significativo en la gestión educativa y en el desempeño de las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de los directivos para influir en sus docentes y promover un clima organizacional favorable, lo que a su vez se traduce en una mejora en la gestión escolar.

Los estudios han identificado que el liderazgo transformacional se asocia con una mayor motivación y estimulación de los docentes, lo que puede contribuir a impulsar cambios estratégicos dentro de las organizaciones educativas.

Además, el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la capacidad de ecoinnovación tecnológica y con comportamientos de ayuda e innovación entre los colaboradores.

Esto sugiere que los líderes transformacionales no solo impactan en la gestión administrativa de las escuelas, sino que también fomentan un entorno propicio para la innovación y la colaboración. En términos de efectividad, el liderazgo transformacional ha demostrado incrementar la capacidad de las escuelas para resolver problemas y exige un papel más profesional por parte del profesorado.

Esto implica que los líderes transformacionales promueven un enfoque más centrado en la enseñanza y el aprendizaje, lo cual es crucial para el rendimiento académico de los estudiantes.

En concreto, el liderazgo transformacional en la escuela tiene un impacto positivo en múltiples aspectos, incluyendo la gestión escolar, el clima organizacional, el desempeño docente, la innovación y la resolución de problemas. Los líderes transformacionales son capaces de inspirar y motivar a los docentes, lo que a su vez puede llevar a mejoras en el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, O. (2018). La figura de liderazgo del Director. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2014). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Bernard M., B. (1985). Leadersi and er orance e ond ectations. New York: Free Press.

- Castro, G. E., Puerto, C., y Rodríguez, M. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. D.F. México: Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3era Edición. McGraw Hill. México.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Covey, S. (1994). El Liderazgo centrado en principios. San Francisco: Paidós.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, Año XIII No 34, 23-32.
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, 60-79.
- Gutiérrez M., S. Y. (2020). Un modelo de liderazgo y educación propia para el Buen Vivir y la Autonomía de los pueblos. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas* 3, no. 2 (December 28), 98–109.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill.
- Husserl, E. (1998). Invitación a la fenomenología. Barcelona: Paidós.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2014). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Decimocuarta Edición. Editorial Mc GrawHill: Méxco.
- Marin, L., Escudero, E., y Castañeda, G. (2021). Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas. Manizales-Caldas: Universidad de Manizales.
- Martínez, M. (2014). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Ocampos, P. S. (2018). Mejora del liderazgo pedagógico del equipo directivo. Lima: Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Riquelme-Castañeda, J. y. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. *Revista Formación Universitaria*, vol.13, 135-144.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson EDUCACIÓN.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Pearson Educación, México. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Santangelo, G. A. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia*. Buenos Aires: Serie Documentos de Trabajo, No. 653, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA).
- Sepúlveda, F., y Aparicio, M. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de Escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista RIE*, 37,, 487-503.
- Toledo, S. (2018). *El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana*. . Veracruz: Trabajo Doctoral, Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana.