

ENFOQUE TRANSDISCIPLINARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

“TRANSDISCIPLINARY APPROACH TO TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP”

Por: Rosa Gelves
(gelalm@gmail.com)

Recepción: 10/06/2023

Aprobado: 29/11/2023

RESUMEN

El presente estudio acerca del enfoque transdisciplinario del liderazgo transformacional se a la aplicación de una visión gerencial transdisciplinaria para la gestión del capital intelectual en diferentes contextos, incluyendo la educativo y el empresarial. Este enfoque busca crear un complejo teórico del liderazgo transformador que integre diferentes disciplinas y enfoques, y que una gestión más eficiente y efectiva del conocimiento y los recursos humanos. Algunos aspectos clave de este enfoque incluyen la importancia de la ética en la gestión del liderazgo transformacional, la necesidad de un liderazgo transformador que se promueva la reflexión, el cuestionamiento y el desarrollo de habilidades investigativas, y la importancia de la cultura corporativa y la comunicación abierta en el liderazgo del liderazgo transformador. En concreto, el enfoque transdisciplinario del liderazgo transformacional busca integrar diferentes disciplinas y enfoques para crear un complejo teórico del liderazgo transformador que permita una gestión más eficiente y efectiva del conocimiento y los recursos humanos en diferentes contextos. Este enfoque destaca la importancia de la ética, la reflexión, la cultura corporativa y la comunicación abierta en la gestión del liderazgo transformador.

Palabras clave: Transdisciplinariedad, Liderazgo transformacional, Educación.

ABSTRACT

The present study on the transdisciplinary approach to transformational leadership focuses on the application of a transdisciplinary managerial vision for the management of intellectual capital in different contexts, including education and business. This approach seeks to create a theoretical complex of transformative leadership that integrates different disciplines and approaches, and that more efficient and effective management of knowledge and human resources. Some key aspects of this approach include the importance of ethics and roboethics in the management of transformational leadership, the need for transformational leadership



that promotes reflection, questioning and the development of investigative skills, and the importance of corporate culture and open communication in the leadership of transformational leadership. Specifically, the transdisciplinary approach to transformational leadership seeks to integrate different disciplines and approaches to create a theoretical complex of transformative leadership that allows for more efficient and effective management of knowledge and human resources in different contexts. This approach highlights the importance of ethics, reflection, corporate culture and open communication in managing transformational leadership.

Keywords: Transdisciplinarity, Transformational leadership, Education.

INTRODUCCIÓN

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.

En esta sección, se señalarán en forma breve algunas de las teorías más conocidas sobre la motivación de los empleados en las organizaciones.

Las teorías X y Y

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y; después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

Para entender las teorías X y Y, más a fondo, la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativas, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

Las teorías de David C. McClelland, citado por Koontz y Weihrich (2014), han contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que se clasifica como poder, afiliación y logro; estos tres impulsores son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

De manera puntual, la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland, se centra en tres necesidades motivacionales clave que influyen en el comportamiento humano:



la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Estas necesidades se consideran fundamentales para comprender y motivar a las personas en el entorno laboral y organizacional.

En este sentido se ahonda en esta teoría la necesidad al logro, la cual se refiere al deseo de sobresalir, de enfrentar desafíos y de alcanzar metas personales y profesionales. Las personas con una alta necesidad de logro buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y recibir retroalimentación sobre su desempeño.

En otro aspecto, se da la necesidad de poder, la cual se relaciona con el deseo de influir en otros, de ser reconocido y de tener control sobre situaciones y decisiones. Aquellas personas con una alta necesidad de poder buscan liderazgo y la oportunidad de impactar en su entorno; y la necesidad de afiliación, la cual se refiere al deseo de establecer relaciones interpersonales positivas, de pertenecer a grupos y de colaborar con otros. Las personas con una alta necesidad de afiliación buscan la aceptación social y la cooperación.

Estas necesidades, según la teoría de McClelland, influyen en el comportamiento laboral y en la motivación de los empleados. La comprensión de estas necesidades puede ser útil para los líderes y gerentes en la gestión de equipos, la asignación de tareas y la creación de un entorno laboral que fomente la motivación y el compromiso.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores, citado por Koontz y Weihrich (2014), encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación



A las personas con una alta necesidad de afiliación, según McClelland y otros investigadores, citado por Koontz y Weihrich (2014), por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

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. Tienen a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Teoría de los dos factores de Herzberg

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.

Factores motivacionales

A juicio de 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.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

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).

Teoría del reforzamiento de Skinner

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.

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

Las recompensas de los empleados

A juicio de Robbins y Judge (2009), explican que el pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Según estudios de Robbins y Judge (2009), el 45% de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento; el 71% de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal.

Dado que la paga es tan importante entender cómo se debe pagar a los empleados, se mencionan algunas decisiones estratégicas:

Liderazgo

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, a todas estas, 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, 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.

Los factores situacionales que determinan la eficacia del estilo, resaltan Sepúlveda y Aparicio (2019), destacando características puntuales en este líder situacional que ampara la modalidad de líder autocrático, democrático, transformacional y “laissez faire”.

Enfoques Teóricos de Liderazgo

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.



Teorías de Liderazgo según Kurt Lewin

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.

Teorías de rasgos

Sobre este punto, explican 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.

Comportamiento y estilos de liderazgo

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 Wehrich 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, Wehrich 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.

Modelo de la Trayectoria a la Meta

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.

Liderazgo como un Continuo

Según la teoría, exponen Koontz, Wehrich 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, Wehrich 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.

Enfoques contemporáneos de Liderazgo

Al respecto, 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 del liderazgo Carismático

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.

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo, 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

El liderazgo en el ámbito educativo, particularmente de la figura del Director Escolar, ha sido objeto de diversas investigaciones que buscan sus características y su impacto en la gestión educativa. Las características del liderazgo transformador de los directores de educación preescolar bajo los docentes expertos. El liderazgo directivo actualmente es considerado como parte fundamental en el quehacer educativo, dado que el director es la persona que se encarga de llevar la organización y el orden apoyado del personal docente y la comunidad educativa dentro de las instituciones. En esta investigación se tiene como propósito caracterizar el liderazgo transformacional de los directores de educación preescolar según la opinión de los docentes expertos del nivel. Para recabar los datos de dichas opiniones se aplicó una encuesta con escala Likert, la metodología es cuantitativa no experimental y descriptiva, realizando el análisis en el SPSS. Los resultados obtenidos indican que los directores encuestados se consideran carismáticos y se concluye que la principal

característica del liderazgo transformacional de sus directivos es la inspiración y motivación que transmiten a sus equipos de trabajo.

En este sentido, el liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas, es considerado como el más adecuado para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, siendo una de las bases para el éxito y enfrentar retos.

Los líderes transformacionales, desde esta perspectiva, comunican una visión clara, son consideradas personas plenas, capaces de desarrollarse logrando inspirar compromiso en sus seguidores, incrementando su madurez, confianza y motivación para ir más allá de sus propios intereses. El líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, que genera conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables.

Es preciso mencionar la diferencia que existe entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Este último se refiere cuando el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea en forma de recompensa o penalización; parte de la idea de que exista un canje de recompensas, constructivas, correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del trabajador. Estos líderes motivan a los demás a actuar, como se espera; mientras que, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio.

Y de manera puntual, el liderazgo transformacional, desde una visión sistémica, atendiendo a la necesidad de generar eficiencia organizacional en el manejo de la institución escolar.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que existe una alta relación significativa entre las variables, liderazgo transformacional y gestión escolar; de la misma manera existen estudios que indican resultados similares, donde se encontró correlaciones positivas entre liderazgo transformacional y clima organizacional en las instituciones

educativas de contextos diferentes.

Se afirma que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, ofreciendo desafíos y recompensas motivantes.

En esta investigación cada dimensión del liderazgo transformacional presenta correlaciones significativas con la gestión escolar. Así mismo, los docentes participantes de su investigación, identificaron 3 de 4 características de liderazgo transformacional como: influencia en el docente (91.5%), motivación en el docente (93.5%) y estimulación del docente (96.1%). Además, los entrevistados reconocieron otras características como autoridad (88,9%), poder de convencimiento (88,9%) y apoyo en el trabajo (100%).

Los directores para actuar con liderazgo transformacional deben ser personas con metas objetivas, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un dinamismo ejemplar, saber actuar en diferentes contextos, según la situación que se presente ya que la vida escolar es dinámica.

Por tanto, si se quiere cambiar las escuelas y, con ello mejorar la educación con implicancia en el enfoque ambiental, se requiere "contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio".

Este pensamiento concuerda con el trabajo de investigación ya que si un director se desenvuelve bajo la ejecución de las cinco dimensiones descritas estará en la capacidad de cumplir con eficacia los seis compromisos de gestión escolar.

Actualmente en Venezuela se hace mención a un liderazgo pedagógico, a los directores los denomina líderes pedagógicos; sin embargo, este término está fundamentado en los principios y características del liderazgo transformacional. Con ello se busca ejercer un liderazgo capaz de generar nuevos líderes en la organización, para que aporte al desarrollo



de la misión y visión de la escuela. Pues la función principal del director es generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización.

Finalmente, esta investigación resalta que el liderazgo transformacional ha ganado aceptación por parte de los directivos, al ofrecerles alternativas para centrarse en comportamientos y situaciones que involucran aspectos importantes de la cultura y el clima organizacional, generando una actitud innovadora en el personal que puede contribuir a impulsar cambios estratégicos en las organizaciones.

CONCLUSIÓN

El resultado se transformacional en la gestión escolar de diversas formas, mejorando la eficacia y el bienestar de la institución educativa. Algunos de los efectos del liderazgo transformacional en la gestión escolar incorporados: Mejora en la relación entre docentes y directores, resaltando la figura del líder transformacional que permite a los directores influenciar en sus docentes de tal manera que la reconozcan y atribuyan mando al trabajo realizado por estos en la institución educativa; fomento de la innovación y el apoyo a los docentes; mejora en el resultado de los estudiantes; desarrollo de habilidades en el docente; y gestión eficiente de los recursos.

En concreto, el liderazgo transformador influye en la gestión escolar de diversas maneras, mejorando la eficacia y el bienestar de la institución educativa, fomentar la innovación, el apoyo a los docentes y directores, el desarrollo de habilidades en el docente, y la gestión eficiente de los recursos.

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 orange 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.
- Obtenido de
<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. *Sciencia 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., & Cannice, M. (2014). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial. Decimocuarta Edición. Editorial Mc GrawHill: Méxco.
- Marin, L., Escudero, E., & 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., & 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](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., & 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.