



## INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN

*Antares Vázquez Alatorre*

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación  
(2013) - Volumen 11, Número 1

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>

Fecha de recepción:	27 de agosto de 2012
Fecha de dictaminación:	22 de octubre de 2012
Fecha de segundo envío:	26 de noviembre de 2012
Fecha de aceptación:	28 de noviembre de 2012



La historia de la humanidad está llena de líderes de diversos orígenes y estilos que han incidido de formas positivas o negativas en los grupos humanos. La sociedad siempre ha buscado líderes, en ocasiones para orientar, en otras para dominar y en algunas más para transformar. En la actualidad, el estudio del liderazgo sigue despertando un amplio interés en la sociedad. En el ámbito educativo, los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no sólo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa (Burns, 1978; 2003). De esta forma, el liderazgo transformacional tiene un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales.

El propósito de este artículo es reconocer el estado del arte respecto a la investigación que hasta ahora se ha hecho sobre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y su relación con el cambio educativo. Para ello, se presenta una amplia revisión de la literatura en dos vertientes metodológicas: la primera se hizo con un carácter evolutivo, que busca explicar la construcción del concepto de liderazgo transformacional con sus operaciones y tipologías. Para ello, se buscaron primero los antecedentes generales de liderazgo y después se fueron eslabonando los conceptos precursores, para finalmente hacer una descripción completa del líder transformacional. La segunda vertiente, se estructuró mediante el análisis de la investigación que correlaciona el liderazgo transformacional con la cultura organizacional y el cambio educativo. En ella, se buscaron estudios que ayudaran a comprender las relaciones que existen entre los tres constructos.

Finalmente, se hace una reflexión en la que se identifican líneas potenciales de investigación, a partir del estado del arte en que se encuentra el conocimiento que vincula el liderazgo transformacional con el cambio educativo y la cultura organizacional como elemento contextual.

## 1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: SUS ORÍGENES CONCEPTUALES, SUS ELEMENTOS DISTINTIVOS Y SUS IMPLICACIONES GENERALES

### 1.1. Revisión de la construcción del concepto

Las investigaciones sobre liderazgo han tenido diferentes tendencias en los últimos tiempos. Los estudios que se produjeron entre 1900 y 1950 buscaban diferenciar entre el líder y los seguidores con base en las características de cada uno. En virtud de que no se encontró una característica específica o un grupo de ellas que pudiera explicar las habilidades de liderazgo, se comenzó a investigar sobre la influencia que tienen los elementos situacionales en las habilidades y las conductas del líder (Boyett y Boyett, 1999). Más adelante, se buscaron los elementos distintivos de los líderes exitosos y de los que no lo eran. Progresivamente, alrededor de 1960 se llegó a un modelo contingencial propuesto por Fiedler (1967, citado en Boyett y Boyett, 1999) en el que se vincula la orientación del líder hacia las relaciones o la tarea y el desempeño de su grupo, pero se asume que ningún líder será exitoso siempre. Más adelante, se propuso el modelo de liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder. Todo esto puso en evidencia que el fenómeno del liderazgo es un problema complejo (Méndez Morse, 1992).

Entre los años 1970 y 1980, la atención se enfocó nuevamente en las características del líder, pero en función de su efectividad en el ámbito organizacional (Safferstone, M., 2005). En este contexto fue que

algunos tipos de liderazgo descritos originalmente en el marco de estudio de la sociología y de la política fueron trasladados al organizacional. Tal es el caso del liderazgo transformacional, que Burns (1978) identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el status quo.

El concepto del liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías, algunas de las cuales fueron finalmente absorbidas por la descripción final. Uno de los primeros elementos que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional fue el concepto de carisma propuesto por Weber (1947, citado en Antonakis y House, 2002), quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, según Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero (Antonakis y House, 2002; Larsson y Ronnmark, 1996).

En 1973, Downton (citado en Antonakis y House, 2002) propuso una teoría de liderazgo en la que se involucraban los estilos transaccional, carismático y el rebelde político inspiracional. Downton señalaba que las transacciones entre el líder y los seguidores, sentaban las bases de la confianza. Por otra parte, puso en evidencia que el líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder. Finalmente, concluyó que el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático. Desde su perspectiva, los tres tipos de liderazgo deberían ser utilizados en distintos grados (Antonakis y House).

Más tarde, en un meta-análisis llevado a cabo por Shamir, House y Arthur (1993) se propuso que el líder carismático sustenta su éxito en las siguientes acciones:

1. Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia.
2. Articulación de objetivos ideológicos.
3. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos.
4. Promoción de sí mismo como modelo.
5. Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados.
6. Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.

Por su parte Conger, Kanungo y Menon (2000), sostienen que el liderazgo carismático es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, que refleja su orientación hacia la gente. En el modelo propuesto por estos autores, el líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios.

En 1978 y en el contexto de los movimientos políticos y sociales, James Mac Gregor Burns describió al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de

mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978).

Junto con el liderazgo transformacional Burns (1978) describió el transaccional, que en opinión del autor, es fácil de definir, en virtud de que se trata de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil. Sin embargo, la definición del liderazgo transformacional no resultaba tan sencilla, por lo que Burns (2003) propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea que el segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional.

Al mismo tiempo que Burns hacía este planteamiento desde la perspectiva biográfica, es decir, a través de la consideración de los elementos de la vida del líder, el Centro de Estudios del Liderazgo de la Universidad del Estado de Nueva York, encabezado por Bernard Bass, hacía un abordaje desde la perspectiva psicológica (Burns, 2003). Con base en la propuesta de Burns, entre 1985 y 1990, Bass y Avolio operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo (Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith y Treviño, 2003; Bass y Riggio, 2006). En éste, enriquecido por la investigación empírica que desarrollaron se incluyeron nuevas conductas como:

1. La transmisión de la sensación de que se tiene una gran una misión.
2. La delegación de autoridad y la formación de los seguidores.
3. El énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento (Pearce, et al., 2003).

Si bien el liderazgo carismático y el transformacional surgieron en otras áreas, gradualmente fueron transferidos al ámbito organizacional. Los estudios empíricos desarrollados a partir de los años ochentas, formularon hipótesis acerca de que los líderes carismáticos y transformacionales producían un mejor desempeño en sus seguidores, además de que éstos últimos estaban más motivados y satisfechos que los de otros tipos de líderes (Conger, Kanugo y Menon, 2000; Bass y Riggio, 2006). La investigación desarrollada puso en evidencia que el fenómeno de los líderes carismático y transformacional es multidimensional, de tal forma que los componentes individuales o sus combinaciones pueden tener efectos diferentes (Conger, Kanugo y Menon). Sin embargo, hasta la fecha, esta multidimensionalidad sigue siendo un campo poco estudiado.

A partir de la teoría del liderazgo carismático y de la aparición del líder transformacional, se comenzó a discutir la idea de que las organizaciones y sus empleados eran demasiado administrados y poco liderados. Resultó evidente que los administradores eran orientados hacia la funcionalidad y con ello, mantenían el estatus quo; en contraposición, los líderes presentaban de manera atractiva su visión basada en valores y comunicaban sus estrategias convincentemente, además de poner atención a las necesidades individuales de sus seguidores, con lo cual construían confianza (Bennis y Nanus, citados en Felfe, et. al., 2004; Antonakis y House, 2002).

Bass, Conger y Canugo (citados en Felfe, et. al. 2004) desarrollaron modelos teóricos e instrumentos para apuntalar la investigación sobre el liderazgo transformacional y el carismático. Fue en este tiempo en el

que Bass y Avolio desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que ha sido el instrumento más utilizado para medir las operaciones del líder transformacional, aunque también ha sido criticado por la medición de percepciones y conductas, que en algunas versiones ha sido indistinta (Bass y Riggio, 2006; Avolio y Bass, 1999). Con ello, estos autores comenzaron a establecer una diferencia entre las primeras teorías de Weber sobre el carisma, que mostraban a un súper hombre con capacidades extraordinarias, para ofrecer una perspectiva más conductual y pragmática (Felfe, et. al.).

A partir de lo anterior, se estableció un consenso sobre algunas características de los líderes transformacional y carismático, como elementos fundamentales para su descripción: visión atractiva basada en valores, inspiración, creación de roles, apoyo al crecimiento personal, confianza y consideración de las necesidades de los seguidores. De esta forma, al influir en los valores de sus subordinados, en su autoestima y su autoconcepto, el líder logra que éstos muestren mayores esfuerzos de logro, mejor desempeño y una gran satisfacción (Shamir, House y Arthur, 1993).

A mediados de la década de los ochentas, parecía haber un acuerdo entre distintos autores, en torno a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional (Shamir, et. al., 1993; Bass, House, Tichy y Devanna, citados en Felfe, 2004). Bass y Riggio (2006) consideraron que el concepto de liderazgo transformacional es claramente más amplio que el carismático y que lo contiene como un componente fundamental, pero que además promueve la consideración individual y la estimulación intelectual de los seguidores. El concepto del líder transformacional fue entonces identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991).

## 1.2. Operaciones del liderazgo transformacional y del transaccional

El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse, 2004). En este orden de ideas, surgió una nueva corriente de pensamiento en materia de liderazgo a través de la propuesta de Burns (1978), que fue secundada por Bass y Avolio (1990) con el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo. En virtud de esto, resulta necesario explicar ambos tipos de liderazgo para comprender mejor su concepto (Burns, 2003).

El liderazgo transaccional es aquel que tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones (Burns, 1978). Es un liderazgo operativo que se encarga de llevar el control presupuestal, seguir una agenda y evaluar a los subordinados (Sheard y Kakabadse, 2004). De acuerdo con varios autores, el liderazgo transaccional debe alternarse con el transformacional, con el fin de darle balance a las acciones del líder (Felfe, et. al., 2004; Bass y Riggio, 2006; Sheard y Kakabadse).

El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar. En ellas, el líder y el seguidor discuten las metas y lo que se requiere para alcanzarlas; posteriormente determinan puntualmente las responsabilidades de cada quien y las expectativas de logro. Así, el líder y su seguidor son compañeros de trabajo en una relación que pretende hacer ganar a todos (Sheard y Kakabadse, 2004). En este tipo de liderazgo se utiliza la administración por excepción, ya sea activa o pasiva, que consiste en monitorear las acciones de los subordinados, para corregir los errores después de que

ocurrieron. Con todo lo anterior, se logra mantener el estatus quo de la organización (Bass y Avolio, 1990) (ver tabla 1).

Por su parte, Bass y Riggio (2006) identifican al líder *laissez faire*, a la administración por excepción y a la recompensa contingencial como los tipos del liderazgo transaccional. De acuerdo con Bradford y Lippitt (citados en Barbuto, 2005), el liderazgo *laissez-faire* es aquel que carece de habilidades de supervisión y evita la guía a los subordinados. En este caso, los grupos del líder *laissez-faire* tienen completa libertad, pero suelen estar desorganizados y confundidos. En realidad, este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos. Lo anterior resulta en una baja productividad, resistencia al cambio y una pobre calidad del trabajo.

La administración por excepción se origina en las teorías del refuerzo contingencial. En este caso, los líderes no se involucran con sus subordinados hasta que éstos fallan o se desvían del flujo de trabajo. Cuando esto ocurre, el líder aparece para imponer un castigo o la acción correctiva que estime necesaria (Bass y Riggio, 2006). Quienes utilizan la administración por excepción suelen ser líderes pasivos que no establecen un plan de acción, sino que esperan que los subordinados mantengan el estatus quo y no alientan el trabajo excepcional. Normalmente proveen de retroalimentación negativa, por lo que quienes dependen de ellos requieren de la intervención del líder siempre que se presente una situación inusual, porque no han sido alentados a resolver problemas, ni gozan de autonomía que les permita desarrollar confianza en sí mismos para aprender de las experiencias (Barbuto, 2005).

Las recompensas contingenciales resultan del establecimiento de conductas recíprocas entre líderes y subordinados. Ambos bandos acuerdan un sistema de recompensas y trabajos que cubren las expectativas de manera recíproca. Este tipo de liderazgo tiene un sustento conductista, especialmente en la teoría del estímulo-respuesta (Bass y Avolio, 1990).

En contraparte, el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro. Los líderes exitosos proyectan su visión y ganan apoyos para ella; son consistentes, persistentes y se enfocan en mantener el ánimo de la organización para empoderar a aquellos que deben asumir alguna responsabilidad en el movimiento que ellos originan (Sheard y Kakabadse, 2004) (ver tabla 1).

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Pearce, et al., 2003). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos (Bass y Avolio, 1990) (ver tabla 1).

Para lograr lo descrito anteriormente, se considera que el carisma es un elemento fundamental en el proceso transformacional porque se trata de la habilidad del líder para generar un poder simbólico, en virtud de que produce la percepción entre los seguidores de que posee habilidades y talentos excepcionales. Por ello, el éxito del líder está ligado a la confianza de los seguidores, a su esfuerzo y al compromiso que éstos adquieren con él (Barbuto, 2005).

**TABLA 1. COMPARACIÓN ENTRE EL LÍDER TRANSFORMACIONAL Y EL TRANSACCIONAL  
 (TOMADA DE SHEARD Y KAKABADSE, 2004)**

Atributos	Transformacional	Transaccional
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto	En control, producción y resultados
Influencia	En la organización completa y más allá	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones, sugerencias	Mecanismos de autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado a	Fines	Medios
Es	Filósofo	Tecnólogo
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal. Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar.	Capacita
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores. Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal. Por ello, se considera que el liderazgo transformacional es relacional (Barbutto, 2005). La consideración individual se refiere a que los líderes actúan como mentores de sus seguidores. Por su parte, la motivación inspiracional describe la pasión del líder por comunicar el futuro de una organización ideal que puede ser compartida con sus seguidores. Finalmente, la estimulación intelectual surge de la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para que sean capaces de analizar los viejos problemas, de maneras nuevas (Bass y Avolio, 1990).

Para Burns (1978), el líder transformacional constituye uno de los extremos del espectro de su modelo de liderazgo, mientras el transaccional se encuentra en el otro extremo. Las características de ambos no podrán apreciarse jamás en la misma persona. Por el contrario, desde la perspectiva de Bass y Riggio (2006), los dos tipos de liderazgo son complementarios y ambos tipos pueden ser exhibidos por el mismo líder. Esto ocurre porque los líderes efectivos necesitan habilidades transaccionales y transformacionales para mantener a la organización trabajando mientras se transforma (Sheard y Kakabadse, 2004).

### 1.3. Tipos de líderes transformacionales

En virtud de que el liderazgo transformacional puede presentarse en contextos distintos, en los que debe responder a distintas situaciones, Pawar (2003) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido.

En su propuesta original, Burns (1978), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estrategia y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Por su parte, Westley y Mintzberg (1989), describieron cinco diferentes tipos de líderes visionarios como actores de un fenómeno dinámico e interactivo, opuesto al proceso unidireccional que comúnmente se atribuye al liderazgo en general. Sin embargo, se enfocaron sólo a este aspecto de los líderes transformacionales y dejaron de lado el resto de sus características.

1. Creador: se caracteriza por la originalidad de sus ideas y por su realización súbita y completa con alta calidad. Es inspirador y se concentra totalmente en su visión y la promueve con sus seguidores.
2. Proselitista: se compromete por completo con la promoción de las ideas en las que cree. Tiene la habilidad de prever el potencial de lo que promueve. Tiene una gran habilidad de interacción.
3. Idealista: sueña intensamente con la perfección y minimiza las contradicciones de la realidad. Si bien puede llegar a concretar sus ideales, puede caer fácilmente en la pérdida del liderazgo por su falta de pragmatismo. Es introspectivo.
4. Bricoleur: es un líder sagaz, con gran habilidad para interpretar las situaciones. Es un buen constructor de organizaciones y equipos.
5. Divino: su fortaleza está en la introspección, que frecuentemente produce ideas nuevas e inspiradoras. Tiene una buena habilidad para construir organizaciones.

En un análisis de la influencia del contexto en el liderazgo transformacional, Pawar y Eastman (1997) proponen dos formas extremas de líderes, que se relacionan con las características del contexto organizacional en el que se desenvuelven. Para ello, establecen un espectro acerca de los factores contextuales en relación con la receptividad organizacional. El polo positivo se caracteriza por una orientación hacia la adaptación, unidades organizacionales sin límites precisos, adhocracia o estructura simple y un modo de gobierno estilo clan. El polo negativo se caracteriza por la orientación hacia la eficiencia, un núcleo técnico dominante, burocracia profesional, una estructura divisional y una forma de gobierno burocrática.

Desde la perspectiva de Pawar y Eastman (1997), el polo positivo es más receptivo al liderazgo transformacional, pero no es sustituto de él. El polo negativo es menos receptivo a este tipo de liderazgo, por lo que el líder deberá neutralizar el contexto para desarrollar el compromiso organizacional con su visión. De este planteamiento se deriva que el líder transformacional puede asumir dos tipos de roles: a) Aprovechar el contexto, en el caso del polo positivo o, b) Confrontar el contexto, para el polo negativo.

Por su parte, Bass (1999) afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral. Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que inciden en la formación líder transformacional. Según el autor, los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos. En este contexto, Bass establece la diferencia entre un *verdadero líder transformacional* y un *líder pseudotransformacional*. En el caso del último, se trata de un individuo moralmente inmaduro y carismático ególatra; puede tratarse de alguien que aparentemente es responsable, pero que en un análisis más profundo resulta ser un "falso Mesías" (pp.15).

## 2. EL LÍDER TRANSFORMACIONAL COMO PROMOTOR Y GESTOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 2.1. El líder transformacional y la gestión del cambio

Los modelos de liderazgo orientados hacia el cambio han adquirido una gran relevancia en los tiempos recientes, debido a las grandes transformaciones que hoy se ven en los ámbitos político y organizacional (Eisenbach, Watson y Pillai, 1999). La importancia de estos liderazgos que sustentan el cambio, radica en que se requiere de la creación de un nuevo sistema organizacional y su institucionalización a través de nuevas formas de administración (Kotter, 1996).

A pesar de que la gestión del cambio depende en buena medida del liderazgo, hasta la fecha hay poca investigación que implique la integración de estos dos grandes temas (Eisenbach, et al., 1999). En este sentido, Pawar e Eastman (1997), han considerado una mutua influencia entre el cambio como una variable contextual que influye al liderazgo transformacional y éste como elemento que influye sobre el primero. Esta fue una de las conclusiones de un análisis en el que pretendían especificar la naturaleza de las influencias contextuales y sus implicaciones sobre el liderazgo transformacional. Para ello, hicieron una amplia revisión de la literatura con el propósito de identificar los aspectos contextuales presentes en ella y examinaron más profundamente los que reconocieron como más importantes: a) énfasis organizacional en la eficiencia y la adaptación, b) dominancia del núcleo técnico y unidades organizacionales limítrofes para la operación, c) estructura organizacional y d) forma de gobierno. Finalmente establecieron una correlación entre estos factores y dos tipos de líder transformacional, para determinar la influencia de éstos en el proceso de los líderes.

Brown y Eisenhardt (1997), afirman que se requiere de líderes exitosos que sean:

1. Proveedores de responsabilidades y prioridades claras, en un marco de comunicación constante y libertad para la improvisación. Estos líderes crean una estructura con muy pocas reglas que promueve la creatividad de sus seguidores.
2. Exploradores del futuro mediante la experimentación con una gran variedad de pruebas de bajo costo. Esto permite el aprendizaje organizacional, que resulta fundamental para enfrentar un futuro incierto.
3. Vinculadores del presente con el futuro, a través de los proyectos presentes y procedimientos transicionales que poco a poco se van haciendo familiares en la organización y que permiten el cambio cuando se ha creado un ritmo en ella.

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito (Burns, 1978). De acuerdo con Tucker y Russell (2004), el cambio en las organizaciones que están a cargo de los líderes transformacionales, ocurre por la elevación en la altura de miras de la organización por encima de la rutina de los sistemas mecánicos orientados al poder. Los autores sostienen que esto sucede porque el líder transformacional cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional.

La mayoría de los estudios relacionados con el liderazgo para el cambio comparten la perspectiva de que los líderes transformacionales efectivos pueden cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores, mediante la articulación de una visión, el logro de su aceptación en los diferentes grupos de la organización y la provisión del apoyo individual que les motiva a alcanzarla (Podsakoff, Mac Kenzie y Bommer, 1996).

Para Eisenbach et al. (1999), algunas de las cualidades del líder transformacional lo hacen especialmente apto para liderar ciertos tipos de cambio. En este sentido, Bass y Riggio (2006) sostienen la idea de que el liderazgo transformacional es mejor para las situaciones no rutinarias. Leithwood y Steinbach (1993) afirman que el pensamiento experto es particularmente crucial para los líderes, porque les provee de la flexibilidad cognitiva que requieren para sus contextos tan cambiantes. Este tipo de pensamiento crea una propensión a la actuación transformacional; sin embargo, desde su perspectiva, la teoría del liderazgo transformacional como fue propuesta por Bass, no le otorga suficiente importancia a la mente del líder.

Con el propósito de jalar o atraer a los seguidores hacia las diferentes posibilidades de cambio, el líder debe desarrollar una visión que considere las necesidades y valores de los distintos actores (Ford y Ford, 1994). Una vez que lo logre, puede empezar a gestionar el cambio, a través de la estimulación intelectual de los seguidores, que podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo así podrán verlo atractivo. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales (Eisenbach, et. al., 1999).

## 2.2. La cultura organizacional en el proceso del liderazgo transformacional

En virtud de que la cultura de la organización puede limitar los esfuerzos renovadores de un líder, el cambio en ella es una parte fundamental del proceso del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990). Para Schein (1984), la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado como aprendizaje, que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; para considerarse como cultura, debe haber funcionado adecuadamente y poder ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que se presenten.

Desde la perspectiva de Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, porque establecen una atmósfera afectiva común, sea ésta positiva o negativa, y un marco

cognitivo compartido. Se trata de un modo de vida y configura la forma en que se relacionan los individuos de una organización.

La cultura organizacional debe ser analizada en diferentes niveles de profundidad (Schein, 1984):

- a) *Artefactos visibles*, que corresponde a la arquitectura de la organización, su tecnología, la disposición de oficinas, la forma de vestir de las personas, las formas de hablar y comportarse y los documentos públicos. Estos datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar.
- b) *Valores* que gobiernan el comportamiento, que es el siguiente nivel de profundidad. Son difíciles de observar directamente, por lo que deben inferirse a través de entrevistas o del análisis de contenido de documentos.
- c) *Supuestos subyacentes*, que son inconscientes y sobre los cuales verdaderamente se construye la cultura organizacional. Son verdaderamente poderosos porque no son debatibles, dada su condición inconsciente.

Cameron y Quinn (2006), a través de su modelo teórico llamado *marco de valores competitivos*, han propuesto cuatro tipos de cultura organizacional: jerárquico, de mercado, clan y adhocracia (ver figura 1).

La cultura jerárquica se sustenta en los conceptos de Max Weber sobre las burocracias. Se presenta en organizaciones estables, que buscan la eficiencia y la alta consistencia en productos o servicios. Los trabajadores y las tareas se mantienen bajo control; hay líneas claras de autoridad y para toma de decisiones; se trabaja con base en reglas estandarizadas y procedimientos que buscan precisión.

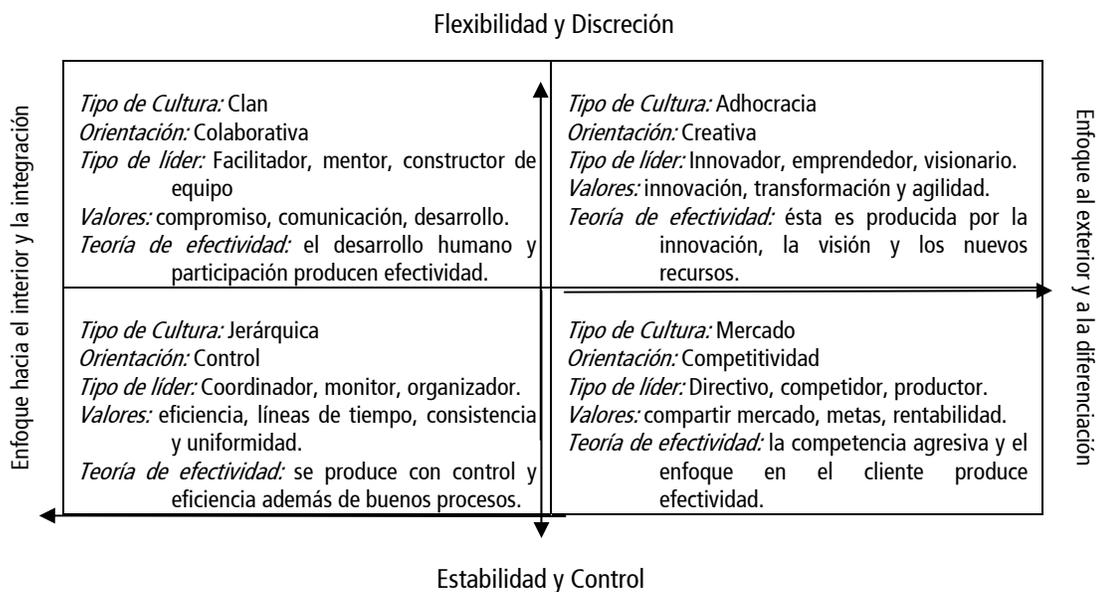
La cultura de mercado no tiene que ver con el marketing o los consumidores, sino que se presenta en una organización que funciona como un mercado en sí mismo. Se orienta hacia el ambiente externo, a base de transacciones con proveedores, sectores productivos, sindicatos y autoridades. Los valores que la dominan son la competitividad y la productividad. Se procura un buen posicionamiento exterior y al interior se negocia con mecanismos básicamente monetarios.

La cultura tipo clan se asemeja a una familia en la que se tienen metas y valores compartidos, cohesión y participación. Se caracteriza por el trabajo en equipo, los programas de involucramiento del personal y el interés de la organización por el bienestar de sus empleados. Algunos de los supuestos básicos de esta cultura son la promoción de un ambiente humano y del empoderamiento de los empleados, además del trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso.

Finalmente, las adhocracias han surgido ante los cambios sociales de la era de la información y la del conocimiento. Se trata de organizaciones que responden a las condiciones turbulentas del siglo XXI, con estructuras temporales, especializadas y dinámicas, con alto potencial de innovación; sus retos son la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en ambientes inciertos, ambiguos y con sobrecarga de información (Cameron y Quinn, 2006).

En la Figura 1 se representan los cuatro tipos de culturas propuestas por Cameron y Quinn (2006) y su relación con cuatro aspectos que pueden exhibir en mayor o menor grado: flexibilidad y discreción, enfoque al exterior y a la diferenciación, el enfoque hacia el interior y la integración y la estabilidad y el control.

**FIGURA 1. MARCO DE VALORES COMPETITIVOS. TOMADO DE CAMERON Y QUINN (2006)**



En relación con la cultura organizacional Bass y Avolio (1993) desarrollaron una tipología basada en su teoría de liderazgo. De esta forma, la cultura organizacional debe tener dos ejes: transformacional y transaccional. Ambos deben mantenerse en equilibrio. De la interacción de ambos, resultan nueve tipos más de tendencia, que se presentan en la figura 2.

**FIGURA 2. FRECUENCIA DE TIPOS DE CULTURAS DE ACUERDO CON EL PUNTAJE EN EL CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL. TOMADO DE BASS Y AVOLIO (1993)**

		<u>Transaccional</u>		
		-14 a -6	-5 a +5	+6 a +14
<u>Transformacional</u>	+6 a +14	Predominan las características de liderazgo transformacional	Moderadamente transformacionales	Alto contraste
	-5 a +5	Guiadas de manera flexible	Límitrofe	Moderadamente contractual
	-14 a -6	Bote de Basura	Pedestre	Predominantemente contractual

En su clasificación de cultura organizacional, Bass y Avolio (1993) llevan su teoría de liderazgo a la organización, de tal modo que una cultura predominante o moderadamente transformacional, tiende a resultar alta en el puntaje de su Cuestionario de Descripción Organizacional, mientras que las organizaciones con puntuaciones bajas, tienden a ser *laissez faire*.

Desde la perspectiva de Bass y Avolio (1993), es importante considerar que una cultura transformacional en las organizaciones se caracteriza por un sentido de propósito y ligas afectivas de familiaridad. De acuerdo con ellos, si esto ocurre, hay un gran compromiso institucional porque los líderes y seguidores van más allá de sus intereses personales y se enfocan al bienestar de la organización. Así, no se requiere de acuerdos formales y controles, porque la gente actúa por compromiso y en confianza. Como consecuencia, la estructura organizacional es descentralizada, flexible, adaptable, dinámica, informal; la creatividad es la regla para todos (Bass y Avolio).

De acuerdo con lo anterior, los líderes transformacionales influyen tres áreas de la cultura organizacional: 1) La mentalidad de la gente de la organización, 2) La cultura entre la gente de la misma y 3) La cultura más allá de la gente de la institución (Tucker y Russell, 2004).

En el mismo contexto de la cultura organizacional, el liderazgo del sector público ha sido muy poco estudiado (Van Mart, 2003). De acuerdo con el autor, este tipo de liderazgo, al que él llama *administrativo o burocrático*, ha recibido poca atención de los investigadores, en virtud de que se le atribuye un carácter altamente instrumental, a que se considera que el verdadero liderazgo en este ambiente se encuentra fuera del control formal y a que son más atractivos otros tipos de líderes. No se ha documentado la correlación entre la cultura de las organizaciones del sector público y el liderazgo transformacional. Hasta la fecha, la escasa investigación sobre este tema, se ha dado en torno a los aspectos normativos sobre lo que los líderes deben hacer en la burocracia, pero se ha dejado de lado la dinámica del proceso de liderazgo. Sin embargo, Van Mart reflexiona sobre lo dicho por Schein (1985, citado en Van Mart): "la única cosa verdaderamente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura" (pp.221).

En el estudio del liderazgo transformacional se ha considerado que existen moderadores situacionales, como son las relaciones entre líderes y seguidores, la estructura de las actividades, la posición de poder del líder y las características de los seguidores y el empoderamiento psicológico (Wofford, Whittington y Goodwin, 2001; Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004).

### 2.3. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo se han realizado en los ámbitos políticos, sociales y organizacionales. En ellas, casi siempre se ha privilegiado la vinculación entre la eficiencia y eficacia del líder ante la productividad de la institución o bien, se han analizado los casos de éxito en el cambio producido en las organizaciones (Maureira, 2004). Además, prevalece la tendencia a considerar que el liderazgo se localiza en ciertos niveles de la jerarquía organizacional y que su propósito es alcanzar las metas planteadas (Salazar, 2006).

Las organizaciones educativas, a diferencia de las empresariales, tienen un modo peculiar de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (Maureira, 2004). Lo anterior ha ocasionado que abunden diversos enfoques de liderazgo en educación: visionario, simbólico, educativo y efectivo, entre otros. En este contexto surgió el concepto de liderazgo instruccional, como

aquél que se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, con especial énfasis en las conductas de los profesores mientras trabajan con los alumnos (Bush y Glover, 2003). La mayor influencia de estos líderes ocurre en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su trabajo personal con los maestros. Así, este tipo de liderazgo privilegia la dirección y el impacto de su influencia sobre el proceso de aprendizaje en el salón de clases.

Desde la perspectiva de Leithwood y Poplin (1992), el liderazgo instruccional constituye un modelo que sirvió a las escuelas entre 1980 y 1990, pero que a la luz de las iniciativas de reestructuración de las instituciones educativas actuales, no parece ser el adecuado para la administración que se requiere ahora. De acuerdo con Fullan (2002), el aseguramiento del aprendizaje profundo de los alumnos requiere de la movilización de los profesores, para lo cual se deben mejorar sus condiciones de trabajo. Así, se requieren líderes que puedan crear la transformación de la cultura de las escuelas y de la profesión docente en sí misma. Estos elementos van más allá del rango de acción del líder instruccional (Fullan).

En opinión de Leithwood y Poplin (1992), el liderazgo transformacional tiene un mayor rango de acción que el instruccional y por ello lo desplaza como alternativa. El autor (citado en Bush y Glover, 2003), sostiene que:

Esta forma de liderazgo (transformacional) asume que el foco central del líder debe ser el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. Los altos niveles de compromiso hacia las metas de la organización y las mayores capacidades para alcanzarlas, resultan en un esfuerzo adicional y una mayor productividad (p.12).

En este sentido, Leithwood (1994) considera que el liderazgo sólo se manifiesta en el contexto del cambio y que la naturaleza de éste determina los tipos de líderes que pueden resultar efectivos. Además, explica que la reestructuración escolar dominará la agenda de los líderes educativos en el futuro cercano y el cambio educativo requerido va más allá del movimiento de escuelas efectivas que se gestó en los años 70s (Maureira, 2004).

En concordancia con lo anterior, Leithwood (1994) sostiene que la naturaleza del cambio educativo que se vive en la actualidad requiere de un liderazgo distinto al instruccional, a partir de cuatro premisas:

1. Las formas y los fines de la reestructuración escolar son desconocidos. El enfoque del liderazgo instruccional está en el salón de clases e implica la supervisión de profesores, a través de estrategias de control; las formas y los fines de la reforma están bien delimitados. En contraste, la creación de escuelas que respondan a las demandas sociales del siglo XXI, carece de una ruta estructurada y requiere de un pensamiento de alto nivel para lograrlo. En este caso, se requiere más del compromiso de los miembros de la organización, que del control que ejerza el líder.
2. La reestructuración escolar requiere de cambios de primero y segundo orden. El liderazgo instruccional se ha centrado en los cambios de primer orden, que son los que ocurren en el salón de clases. De acuerdo con Leithwood (1994), esa es la razón del fracaso de la mayoría de los procesos de cambio en las escuelas. Los cambios de segundo orden viabilizan la implementación de los de primer orden, tales como el desarrollo de una visión compartida, la creación de una cultura de trabajo productiva y la distribución del liderazgo. El liderazgo transformacional es especialmente adecuado para estas acciones.
3. La reestructuración escolar se ubica ahora en escuelas secundarias y de nivel medio superior y superior. El tamaño de las escuelas, el número de profesores y la diversidad de materias

dificultan la influencia directa del director en el salón de clases, como se promueve en el liderazgo instruccional. Por lo anterior, dado que el liderazgo transformacional enfatiza el empoderamiento de las personas, facilita la acción en estos contextos.

4. La profesionalización de los maestros es un elemento central de la reestructuración de las escuelas. El liderazgo instruccional requiere de un rol activo en el salón de clases, basado en un alto grado de competencia didáctica; en virtud de que esto es lo que se pretende desarrollar en los maestros, se requiere otro tipo de liderazgo fuera de las aulas.

A través de la investigación de escuelas en cambio, se ha hecho evidente que los líderes educativos exitosos tienen una serie de características comunes: una orientación inclusiva y facilitadora; un enfoque institucional hacia el aprendizaje de los alumnos; una administración eficiente y habilidad para el manejo de presión y soporte a sus seguidores (Fullan, 2001).

En estos tiempos, los líderes deben buscar que se incrementen las habilidades y conocimientos de la gente de sus organizaciones, de tal manera que se genere una cultura común con altas expectativas sobre el uso de los aprendizajes, además de unir todas las piezas de la institución en una relación productiva y de mantener el compromiso individual hacia la contribución en la colectividad (Elmore, 2000). De acuerdo con lo anterior, Fullan (2002) afirma que el líder que pretende consolidar un cambio sostenible en una sociedad de conocimiento, debe enfocarse en el desarrollo de una visión de futuro y ser un pensador conceptual sofisticado que pueda transformar a la organización, a través de la gente de la misma y los equipos de trabajo que la constituyen. De acuerdo con Fullan (2001), este tipo de líderes tienen cinco elementos característicos: propósito moral (responsabilidad social), entendimiento del proceso de cambio, habilidad para mejorar las relaciones, la capacidad de creación del conocimiento y compartirlo y la capacidad de crear coherencia.

A través de un meta análisis de siete estudios cuantitativos que utilizaban la encuesta, Leithwood (1994) buscó identificar los efectos del liderazgo transformacional en las instituciones educativas. En sus resultados, se hizo evidente que las prácticas transformacionales tienen efectos directos e indirectos en el progreso de las iniciativas de cambio educativo y en la percepción que los profesores tienen sobre los logros de los alumnos. Además, al hacer un análisis cualitativo de la información obtenida mediante entrevistas en los mismos estudios cuantitativos mencionados anteriormente, Leithwood concluyó que la influencia ejercida por el liderazgo transformacional en las organizaciones es debida principalmente a la construcción de una visión y a la conformación de un compromiso con las metas del grupo. Por otra parte, sus resultados parecen apoyar la postura de Burns (1978), respecto a que el liderazgo transformacional y el transaccional son polos opuestos de un espectro.

A través de su investigación en escuelas con distintas reestructuraciones, Leithwood (1994) identificó cuatro categorías de prácticas de liderazgo transformacional: a) propósitos (visión compartida, consenso y expectativas), b) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), c) estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de profesores) y d) cultura (propia y colaborativa). Con base en sus hallazgos, el autor consideró que el liderazgo transformacional es prometedor en el contexto de la reforma escolar (Salazar, 2006).

Más adelante, Leithwood (1996, citado en Geijsel, et al., 1999) propuso tres dimensiones que parecían ser las más relevantes en el liderazgo transformacional en las escuelas: a) carisma/inspiración/visión, b) consideración individual y c) estimulación intelectual. Cada una de ellas contiene diversas conductas

asociadas. Éstas resultaban ser similares a las propuestas por Bass y Avolio (Avolio, et al., 1991), pero Leithwood combinó la influencia idealizada y la motivación inspiracional en una sola (Geijsel, et al.).

Además de lo anterior, Leithwood (1994), modificó la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bass (Bass y Riggio, 2006) para adaptarla a los contextos escolares. Así, propuso ocho dimensiones que definen las conductas del líder transformacional:

1. Identifica y articula una visión.
2. Promueve la aceptación de las metas del grupo.
3. Genera altas expectativas de desempeño.
4. Provee de modelos apropiados.
5. Provee de estimulación intelectual.
6. Otorga apoyo individual.
7. Provee de recompensa contingencial.
8. Practica la administración por excepción (Leithwood, 1994; Salazar, 2006).

### 3. REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE EL CAMBIO EDUCATIVO

La revisión de la literatura que se presenta en este artículo permite evidenciar que el liderazgo transformacional como modelo teórico y operativo explica muchas de las prácticas de liderazgo que se llevan a cabo en los sectores sociales y en las organizaciones que se encuentran en cambio. Así mismo, hay evidencias de que sus operaciones se relacionan con los procesos de cambio y con la cultura organizacional. Sin embargo, todavía es escasa la investigación que analiza los vínculos complejos entre los tres constructos. A continuación se presenta una reflexión sobre lo que hasta hoy se sabe sobre esas relaciones y de ella se derivan algunas preguntas que eventualmente pudieran detonar nuevos proyectos de investigación.

Desde la perspectiva de Leithwood (1994), el verdadero liderazgo sólo puede manifestarse en el contexto del cambio; asimismo, el cambio determinará la naturaleza del líder que emergerá de él. Desde que se describió, el liderazgo transformacional se ha vinculado con el cambio en diferentes contextos. Así, de acuerdo con Burns (2003), estos líderes producen una metamorfosis completa de su ámbito de acción porque está determinado en su esencia. La inconformidad con el estatus que los mueve a transformar su entorno.

Para lograr lo anterior, el líder posee ciertas características que facilitan la articulación del cambio, con una profunda vocación moral. Los rasgos que propusieron Bass (Bass y Avolio, 1990) y Burns (1978), han sido ampliamente explorados empíricamente, de tal suerte que se ha podido discutir su naturaleza, pertinencia y aplicabilidad. En la misma línea, Leithwood (1994) ha propuesto modificaciones a la teoría de amplio espectro de Bass, para que se adapte a las características de las instituciones educativas. Sin embargo, no se ha analizado la posibilidad de que algunos líderes exhiban sólo algunas de las operaciones del liderazgo transformacional: a) carisma, b) motivación inspiracional, c) estimulación intelectual y d) consideración individual. Tampoco se ha explorado si el desarrollo de alguna de las operaciones se ve favorecido por determinados contextos educativos o si la presencia de alguna de ellas

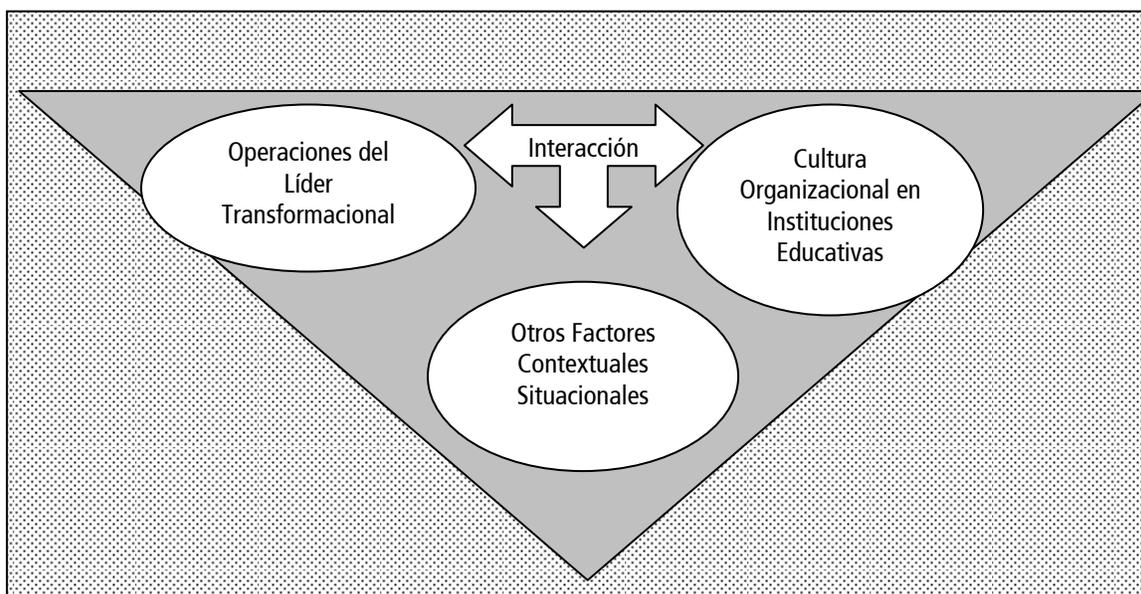
es más favorecedora del cambio educativo que otra. De aquí surgen las siguientes dudas: ¿Puede un líder ser transformacional si exhibe sólo algunas de las operaciones descritas para este tipo de liderazgo?

Por otro lado, hay autores que han propuesto que el contexto organizacional es un factor que influye en el desarrollo del liderazgo transformacional y en sus procesos; además han demostrado que este tipo de líder influye determinantemente sobre las organizaciones, con lo que se establece una relación bidireccional entre el líder transformacional y los factores contextuales organizacionales (Pawar y Eastman, 1997). A pesar de que hay planteamientos teóricos que proponen diversos elementos contextuales como factores que incrementan la receptividad hacia las prácticas del liderazgo transformacional (Pawar y Eastman), no hay evidencias empíricas que sustenten este asunto en las instituciones educativas. En este ámbito, cabe preguntarse: ¿De qué manera incide el contexto en la receptividad de las organizaciones educativas hacia las prácticas del líder transformacional ante el cambio educativo? ¿Cuáles son los elementos contextuales más influyentes sobre el líder transformacional en las instituciones educativas?

Adicionalmente, se ha considerado que el líder transformacional resulta ser un promotor del cambio en la cultura organizacional a través de su influencia sobre la transformación de la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones internas y externas (Bass y Avolio, 1990; Tucker y Russell, 2004). Asimismo, se ha propuesto que la cultura organizacional puede influir sobre las prácticas de liderazgo de las instituciones, como un factor situacional (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006), además de otros elementos como moderadores de las acciones del liderazgo, tales como el empoderamiento de los seguidores (Avolio, et al., 2004), sus motivaciones, la estructura de las tareas y las relaciones de poder (Wofford, et al., 2001). En este sentido, un asunto poco explorado es la manera en que el liderazgo transformacional incide en la cultura de las instituciones educativas del sector público, de tal manera que les permitan adoptar un cambio organizacional (Van Mart, 2003). En este ámbito, hay algunas evidencias que sugieren nexos entre la efectividad del líder transformacional, la posición estratégica y la cultura organizacional de instituciones públicas, pero no se ha constatado en el marco de las organizaciones educativas. Por lo anterior, se pueden hacer los siguientes cuestionamientos: ¿De qué manera influye la cultura de las instituciones educativas del sector público en la efectividad del líder transformacional ante el cambio educativo? ¿Cuál es la influencia del líder transformacional sobre la cultura de las instituciones educativas del sector público que se encuentran en cambio?

A partir de lo anteriormente expuesto, se establecen una serie de relaciones potenciales entre las operaciones y prácticas del liderazgo transformacional y los elementos organizacionales que eventualmente pueden incidir en la promoción del cambio educativo. Con esto, se denota la complejidad que existe en el fenómeno del liderazgo transformacional ante el cambio educativo, sobre todo si se considera la cultura de las instituciones y otros elementos contextuales de la organización como moderadores situacionales. Lo anterior se representa en la figura 3.

**FIGURA 3. INTERACCIÓN ENTRE LAS OPERACIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, LA CULTURA Y LOS FACTORES CONTEXTUALES ANTE EL CAMBIO EDUCATIVO**



Con el propósito de indagar sobre esta complejidad, sin hacer una excesiva simplificación de ella, es pertinente proponer líneas de investigación que exploren los vínculos complejos entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el cambio educativo, por ejemplo: ¿Cuáles son los patrones de interacción entre las operaciones del líder transformacional y la cultura organizacional de una institución que influyen en el cambio educativo? ¿Cómo influye la cultura organizacional en la formación del líder transformacional ante el cambio educativo?

A través de la investigación de estas líneas, se puede evaluar al fenómeno del liderazgo en un marco contextual auténtico, ante un cambio educativo que considere una reforma mayor dentro de una institución determinada y se podrá contribuir a incrementar el cuerpo de conocimiento sobre el liderazgo transformacional ante el cambio educativo, al considerarlo como un proceso dinámico e interactivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J. y House, R (2002). The full-range leadership theory: the way forward. En Avolio, B. y Yammarino, F. (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership* (p. 3-33). Oxford: Elsevier Science.
- Avolio, B., Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. [Versión electrónica]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, p. 442-462.
- Avolio, B., Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Nebraska: Mind Garden.

Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990: the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, p. 9-16.

Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 951-968.

Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: a test of antecedents. [Versión electrónica]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, p. 26-40.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. [Versión electrónica]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, p. 9-32

Bass, B.M. y Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. [Versión electrónica]. *Journal of European Industrial Training*, 14, p. 21-27.

Bass, B.M. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. [Versión electrónica]. *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121.

Bass, B.M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Boyett, J y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. México: Norma.