

Teoría del Liderazgo Transformacional, según Bernard Bass¹

Después de investigar las diferentes teorías sobre liderazgo, el investigador ha llegado a la conclusión, que la teoría transformacional, es la que plasma los requisitos necesarios para un liderazgo de excelencia, que puede transformar con éxito la actual organización de las instituciones educativas.

Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

♣ **Carisma**, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

♣ **Visión** o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.

♣ **Consideración individual**, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

♣ **Estimulación intelectual**, que consiste en la capacidad de proporcionar

a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

♣ **Capacidad para motivar**, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood, Steinbach, 1993) se basa en tres constructos: La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

¹ **Fuente:** Modelo de estrategias de liderazgo gerencial para mejorar la calidad de los servicios educativos en la red educativa “Antorcha del Saber”, caserío Samanga, Distrito de Colasay, Provincia de Jaén – Cajamarca, 2017 (página 34-40)

La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal. Las actuaciones que permiten lograr esos objetivos y caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan en:

- Propósitos.
- Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.
- Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.
- Tiene expectativas de una excelente actuación.
- Personas.
- Presta apoyo individual.
- Presta estímulo intelectual.
- Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
- Estructura.
- Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.
- Concede a los profesores /individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.
- Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
- Cultura
- Fortalece la cultura de la escuela.
- Fortalece el trabajo en colaboración.
- Entabla comunicación directa y frecuente.
- Comparte la autoridad y la responsabilidad.
- Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Además de estas precisiones podemos complementar más ampliamente lo que significa el liderazgo transformacional cuando se pone en práctica en una institución:

- El liderazgo es un proceso que dura toda la vida.

- Depende de uno mismo y de los otros. Son, los otros los que hacen al líder.
- No son técnicas, ni solo comportamientos, es una forma de ser, una filosofía de Vida.
- Exige centrar la atención y dedicación en los otros: servir.
- Supone dirigir desde y con las personas, no a las personas
- Implica vivir el presente y proyectar el futuro, desde una posición ilusionada.
- Requiere una reflexión constante sobre la propia actuación.
- Exige observar y considerar las reacciones de los seguidores.
- Implica generar confianza y dar ejemplo.
- Liderar es una actividad centrada en las personas.
- Liderar no es producir seguidores. Es más, es producir líderes transformadores.
- Ser líder transformador supone esfuerzo, pero merece la pena.

Resultados que genera:

- Dinamiza la organización.
- Genera energía extra para el cambio.
- Desarrolla y aprovecha las capacidades de todos.
- Alcanza niveles superiores de influencia, eficacia y satisfacción.
- Motiva hacia la excelencia total.
- Transmite confianza en la visión y misión.
- Tiene sentido adecuado de los fines y medios para conseguir el éxito.
- Se identifica plenamente con el modelo de líder carismático.
- Demuestra capacidades fuera de lo corriente.
- Decidido, valiente, arriesgado y hasta casi temerario.
- Engendra fe y confianza plenas en sus seguidores.
- Despierta fuertes sentimientos de identificación y de adhesión.
- Motiva a sus seguidores a decidir por su cuenta, a ser líderes también.
- Eleva las necesidades y valores de los seguidores.
- Considera al seguidor como una persona única y diferente.

- Trata de llegar más allá de lo esperado.
- Aumenta la conciencia del seguidor respecto a lo que es bueno.
- Anima al seguidor a considerar el interés del grupo y la organización
- Proyecta sobre los seguidores una imagen de confianza.
- Genera una delegación más eficaz.
- Ofrece soluciones más creativas, a los problemas.
- Motiva y desarrolla íntegramente a sus seguidores.
- Responde a los cambios, de forma más rápida y eficaz.

El investigador considera que estas son las características con las que debe estar nutrido el director en nuestras instituciones educativas, por considerar que los maestros en su gran mayoría, carecen de ese impulso que los lleve a desarrollar su potencial, que les transmita la fuerza y confianza para realizar su labor sin restricciones. Actualmente la función más relevante que cumple el director, es la de administrador, se da más importancia al trabajo de oficina, dejando de lado la función de líder en sus instituciones.

Tres propuestas dentro de este marco teórico han de ser destacadas: la aproximación de Fiedler (1967), la de House (1971), y la de Hersey y Blanchard (1977). El profesor Fiedler defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene

relación con dos variables: el estilo del líder – idea procedente de la teoría conductual, y en qué medida esta logra controlar la situación. El control de la situación, como él lo denomina, está directamente ligada al grado de control del líder en su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán unos resultados efectivos y podrá influir en el grupo. Por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo. El control de la situación depende de tres variables:

- **Relación líder – miembros.** Se refiere a la relación afectiva entre el líder

y sus subordinados. Una buena relación entre líder y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planteado. Es la variable más importante en cuanto al control de la situación.

- **Estructura de la tarea.** Tiene relación con la organización, el orden, la

claridad, de las directrices para ser realizadas y por ello, el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos que realicen dichas tareas.

• **Poder de posición.** Tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización.

Según este autor, según sean cada una de estas tres variables, de una forma diferente deberá ser el estilo asumido para conseguir su eficacia.

Entre las propuestas de liderazgo escolar, Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

a. El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de

planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El director es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

b. El líder humano: concede mayor importancia a las relaciones humanas,

a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar

oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

c. El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional

experto en la medida en que estos se relacionen con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo personal, se preocupa por el desarrollo del currículo.

d. El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección

de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicarla imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

e. El líder cultural: caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Este líder articula una misión del centro, socializa a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencias de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro. El líder transformacional toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de las personas.

Fuente: In document **Modelo de estrategias de liderazgo gerencial para mejorar la calidad de los servicios educativos en la red educativa “Antorcha del Saber”, caserío Samanga, Distrito de Colasay, Provincia de Jaén – Cajamarca, 2017** (página 34-40)