

**Universidad de Puerto Rico**  
**Recinto de Río Piedras**  
**Cuaderno de Investigación en la Educación, número 11 , diciembre 1997**  
**Centro de Investigaciones Educativas**  
**Facultad de Educación, Río Piedras**

**Liderazgo Transformador**  
**Nydia Cohen**  
**Estudiante**  
**Programa Doctoral**  
**Universidad de Puerto Rico**  
**Recinto de Río Piedras**

Definir liderazgo no es tarea fácil. Desde la más remota antigüedad, datan, escritos sobre el tema de liderato. En todas las épocas han existido mujeres y hombres que han abierto caminos, han vencido obstáculos, y han pisado terreno donde nadie lo había hecho antes (Benítez, 1992). Son varias las definiciones que existen del concepto liderazgo, aunque muchas de éstas son ambiguas (Pfeffer, citado por Bass, 1990). Aún así podemos identificar suficiente similitud entre éstas (Bass, 1990). El liderazgo se concibe como el foco de los procesos del grupo, como asunto de personalidad, como asunto de inducir sumisión, como ejercicio de influenciar, como conducta particular, como forma persuasiva, como relación de poder, como instrumento para alcanzar metas, como efecto de interacción, como rol diferenciado, como imitación de estructura y como las combinaciones que pueden surgir de esta definición (Bass, 1990).

Esta dificultad en definir el concepto, proviene, quizás en parte, al hecho de que no hay un solo estilo de liderazgo, sino muchas maneras en que unos seres humanos actúan sobre otros para inspirarlos, motivarlos y conducirlos hacia una determinada dirección. Un estilo de liderazgo no es intrínsecamente mejor que otro, una misma persona puede utilizar estilos distintos para lograr sus propósitos.

Dentro de los diversos estilos se encuentra uno que va muy a tono con la época de transición hacia un nuevo siglo, el LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

### **Naturaleza del liderazgo transformador**

Hallinger (1992) hace un recuento de la evolución del liderazgo de principales de los Estados Unidos durante los pasados 30 años. Destaca tres roles evolutivos del principal: principal como programador, como líder instruccional y como líder transformador.

El principal como programador fue predominante durante los años 60 al 70. Factores como manejo de fondos federales, diseño de programas para ayudar a la población de estudiantes especiales, educación compensatoria, educación bilingüe, fueron responsables del énfasis en el rol de programador del principal. La década del 60 al 70 fue una activa para la innovación curricular. Hubo un ímpetu por innovar los programas de ciencia y matemática. A tales efectos, el líder durante este periodo estaba orientado hacia el mejoramiento escolar y el cambio.

En la década del 80, cobraron gran énfasis las escuelas efectivas y por consiguiente, los líderes instruccionales. Durante esta década se renueva el interés por el mejoramiento educativo. Contrario al programador o gerente curricular, el líder instruccional era percibido principalmente como fuente primaria de conocimiento para desarrollar los programas educativos de la escuela. El principal era descrito como el agente catalítico para el cambio. En otras palabras, eran percibidos como figuras claves en la implantación exitosa de modelos de escuelas efectivas.

En el 1990, se comienza a hablar de liderazgo transformador. Según se define en el Diccionario de la Real Academia (1984), **transformador** es aquel que hace cambiar de forma a una persona o cosa. El reconocer que el sistema educativo prevaleciente no estaba preparando adecuadamente a los estudiantes es lo que lleva a re-examinar los supuestos que fundamentan la escolaridad en América. La escuela comienza a identificarse como la unidad responsable de iniciar los cambios.

### **Precusores del concepto liderazgo transformador**

El liderazgo transformador se menciona por primera vez en una disertación sociológica "Downtown's Rebel Leadership" ( 1973 ), aunque el concepto es adjudicado a James Mac Gregor Burns, quien lo divulga en el 1978 en su obra "Leadership". Años más tarde, en el 1985, Bennis y Nanus recogen y amplían el concepto y en el 1990-1991, Sergiovanni lo aplica al campo educativo.

Burns (1978) establece que el liderazgo transformador ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y los seguidores se eleven mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos. Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común (Acosta, 1992).

En el 1989, Hampton, citando a Burns, amplía un poco más el concepto de liderazgo transformador al incorporar la **misión** como elemento importante. Esta misión, según él, consiste en transformar una organización impersonalizada de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidos con el logro de las metas. Individuos que se identifiquen con la organización y perciban su trabajo dentro de ésta como algo significativo y constructivo en sus vidas. En este sentido se explica el que algunas veces se le llame también liderazgo transformacional (Morales, 1992).

El liderazgo transformador se fundamenta en los siguientes supuestos: -El líder toma la iniciativa en lograr la conexión o relación con el seguidor. Es el líder el que crea las conexiones que facilitan la ocurrencia de la comunicación y el intercambio con los seguidores.

- El líder es más diestro que los seguidores en evaluar los motivos de éstos, anticipar su respuesta a una iniciativa y estimar las bases de poder de éstos.
- El líder tiene la mayor responsabilidad de mantener y poner en función la relación con los seguidores y en asumir el papel que a la larga logrará el propósito del líder y los seguidores.
- El líder responde a las expectativas, necesidades y otras motivaciones de los seguidores, al igual que a las suyas.
- El líder sirve como una fuerza independiente que cambia la formación de la base de motivos de los seguidores mediante la gratificación de éstos.

- El liderazgo se torna sensible a los motivos de los seguidores potenciales, lo que hace que los papeles del líder y los seguidores se tornen virtualmente interdependientes, se cree una reciprocidad entre el líder y sus seguidores (Acosta, 1992).

### **Perfil del líder transformador**

Los líderes transformadores motivan a otros a hacer más de lo que originalmente intentaban y con frecuencia, aún más de lo que ellos creyeron posible. Establecen expectativas más restantes y típicamente logran ejecuciones mejores. El liderazgo transformador es una evolución del liderazgo transaccional. En el liderazgo transaccional se enfatiza la transacción o intercambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio está fundamentado en el líder discutiendo con otros qué se requiere y especificando las condiciones y recompensas que estos otros recibirán si ellos responden a esos requisitos. En el liderazgo transformador la conducta del líder va más allá de una mera transacción. Este líder se comporta de forma tal que logra resultados superiores.

Bass y Avolio (1994) describen cuatro características importantes de éste líder transformador. Se denominan como las 4 I'es. INFLUYENTE, INSPIRADOR, INTELECTUAL e INDIVIDUALISTA.

El líder transformador es **influyente**. Es modelo para los seguidores. Es respetado, admirado y sobre todo es confiable. El seguidor se identifica con el líder y quiere emularlo. Entre las cosas que este líder hace es anteponer las necesidades de otros sobre sus propias necesidades. El líder toma riesgos con sus seguidores y es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

El líder transformador es **inspirador**, motiva e inspira a todos los que le rodean. Le da significado y un sentido de reto al trabajo de sus seguidores. Despierta un espíritu de equipo. Despliega entusiasmo y optimismo. Lleva a los seguidores a involucrarse en visiones futuras. El líder crea expectativas claras, que los seguidores conocen y quieren alcanzar. Este líder, además, demuestra compromiso con las metas y la visión, la cual es compartida.

El líder transformador es **intelectual**. Fomenta y anima los esfuerzos de los seguidores para que sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, refrasea problemas. Se enfrenta a situaciones y problemas viejos con nuevas formas, nuevos paradigmas. Estimula la creatividad. No utiliza la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen. Este líder estimula a sus seguidores a crear ideas nuevas, a solucionar problemas en forma creativa. El proceso no sólo consiste en identificar los problemas sino presentar alternativas de solución. Este líder no critica a los seguidores si éstos difieren de sus ideas, por el contrario, son estimulados a buscar nuevas formas para viejos problemas.

El líder transformador es **individualista**. Reconoce y atiende las necesidades y deseos de sus seguidores en forma individual, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. Actúa como mentor. Ambos, líder y seguidor se visualizan como colegas, desarrollando su potencial a niveles superiores. El líder crea oportunidades de aprendizaje y establece un clima de apoyo. Su conducta demuestra aceptación de las diferencias individuales (para algunos de los seguidores

será necesario ofrecer más estímulo, a otros más autonomía, más estándares a otros o quizás más estructura a otros). Propicia una comunicación bi-direccional. Recuerda conversaciones previas con sus seguidores. Está pendiente del interés individual. Percibe al individuo como una persona completa, más que como un mero empleado. En el ambiente de trabajo, promueve una interacción personalizada. Es el líder que escucha. Es el líder que delega tareas como un medio para desarrollar a sus seguidores. Le da seguimiento a éstas tareas delegadas para identificar si hay necesidad de dirección o apoyo adicional. Crea un ambiente de confianza de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

### **Conclusiones e implicaciones relacionadas con el liderazgo transformador**

La contribución más sobresaliente del líder transformador es la noción de que en cada empleado existe un líder en potencia. Por consiguiente, este líder tiene expectativas altas en relación a los empleados de la organización. El apotestamiento del empleado, el ofrecerle participación activa a los empleados dentro de la organización, como respuesta a este estilo, tiene gran futuro, contrario a los estilos fundamentados en teorías en las que se postula que el empleado es vago y que no es capaz de producir. Este líder transformador fomenta la creación del "compromiso", tan necesario para el tipo de reestructuración que se desea lograr mediante el programa conocido como "Año 2000" (Martínez, 1993).

La escuela se visualiza como el factor directamente responsable de muchas de las calamidades que tenemos de orden social. En los estudios llevados a cabo por Frease (1973), Senna (1974), Porlk (1975) y Kelly (1977), citados por Cartagena (1984), se ha tratado de vincular los problemas de aprendizaje con la problemática de la delincuencia juvenil. En muchos de estos estudios se destaca la importancia que tiene el sistema educativo y se establece la correlación entre la decadencia del sistema educativo y el aumento de la delincuencia juvenil. Existe, por lo tanto, un débil respaldo social y cultural para las escuelas.

Acompaña a esta percepción de fracaso la creencia de que una alta ejecución dependerá del cambio de actitudes y creencias tanto de maestros y estudiantes como de la ciudadanía en general. La creencia en el estilo de liderazgo transformador para mejorar la escuela, lleva fácilmente a conceptos como re-estructurar o REINVENTAR las organizaciones escolares. Los líderes transformadores se perciben a sí mismos como con más responsabilidad para redefinir metas educativas que para implantar los programas existentes. Reconocen a los maestros de alta ejecución como artistas creativos más que como trabajadores con destrezas. Están muy conscientes que son los maestros los que conocen al estudiante, sus necesidades y saben qué es lo realmente importante para hacer de la escuela una exitosa. Un maestro orientado hacia este estilo de liderazgo asume que las destrezas de enseñanza se convierten en efectivas cuando se integran en actividades coordinadas. Acepta que la efectividad dependerá de la forma que seleccione trabajar; si es en forma colaborativa, (trabajando juntos, desarrollando y persiguiendo metas comunes) o en forma aislada ( cada uno por su lado con visiones distintas).

Kohlberg (1980) en sus estudios en torno al desarrollo moral identifica tres niveles y seis etapas por las cuales pasa el ser humano. Los niveles son; pre-convencional, convencional y post-convencional.

De acuerdo a las características presentadas, la conducta del líder transformador lo ubica en un nivel postconvencional, donde el bienestar común trasciende el egocentrismo y el individualismo característicos del primer nivel. Esto implica que el líder necesita estar en una etapa de desarrollo moral superior, que trascienda etapas inferiores y pueda a su vez lograr un mejor desarrollo moral en sus empleados.

El estilo de liderazgo transformador requiere de una autoridad descentralizada que le permita al líder definir la visión del grupo, no la de la organización como un todo. Esta visión debe estar clara para todos. Sólo así se logrará el compromiso necesario, producto de una participación genuina de todos los componentes. Los líderes del 90 no tan sólo deberán dedicar sus destrezas y aunar sus energías hacia la supervisión de programas bien establecidos, a base de unas necesidades específicas y particulares de cada núcleo escolar con el propósito de ofrecer buen servicio, sino también, deberán conocer nuevos paradigmas y enfoques. De esta forma reconocerán que no hay un solo estilo de liderazgo efectivo y serán capaces de adaptar un estilo contingencial que responda a cada situación particular. Sólo de esta forma podrán hacer más con menos al poner un gran énfasis en el continuo desarrollo de los recursos humanos.

## Referencias

Acosta, R.J. (1992). Liderazgo Transformador o transformativo. Documento de trabajo del curso Teorías Organizacionales, Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.

Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory research and managerial applications. New York: The Free Press.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Sage Publications.

Benítez, C. (1992). Seamos líderes en la educación. Hato Rey: Departamento de Educación.

Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Cartagena, P.A. (1984). La escuela, el administrador escolar y la delincuencia juvenil. Tesis de Maestría, Universidad de Puerto Rico: Río Piedras.

Kohlberg, L. (1980). Stages of moral development as a basis for moral education. En B. Munsey (ED) Moral Development, Moral Education and Kohlberg. Alabama: Religious Education.

Martínez, R.G.R. (1993). El rol del líder transformativo en la re-estructuración de la escuela hacia el año 2000. Tesis de Maestría, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Morales, R. (1992). Teorías organizacionales. Trabajo presentado como requisito del curso Teorías Organizacionales, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.