

## **Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas**

***Elizabeth Castro\**, *Elizabeth Miquilena\*\**  
*y Rosario Peley \*\*\****

### **Resumen**

Los cambios vertiginosos que ocurren en el ambiente obligan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas, ésta realidad, conlleva a la necesidad de que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. Desde esta perspectiva, este artículo presenta las nuevas tendencias sobre liderazgo. Se plantea la necesidad que dentro de las instituciones educativas exista un estilo de liderazgo que garantice la transformación de la organización y el desarrollo de su gente.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilos de liderazgo, visión, organización educativas.

\* Profesora Titular de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Doctorado en Ciencias Gerenciales. E-mail: lizcas@intercable.net.ve.

\*\* Profesora Agregada de la Mención Impreso Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Doctora en Ciencias Gerenciales. E-mail: teleincatv@cantv.net.

\*\*\* Profesora Asociada de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Zulia. E-mail: rospeley@hotmail.com.

## *New Tendencies in Leadership: Towards a New Vision of Educational Organizations*

### **Abstract**

The drastic changes that are occurring in the world we live in oblige organizations to be ever more competitive in the face of this reality, and this entails the need for the people who constitute them to be more efficient and capable of giving of themselves to the collective well-being of the organization. From this perspective, this article presents some new tendencies in leadership. The article considers the necessity that within the educative institutions there exist leadership styles that guarantee the transformation of the organization and the development of its people.

**Key words:** Leadership, styles of leadership, vision, educational organization.

### **Introducción**

El liderazgo es un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier organización social, en el cual, el líder eficiente es aquél que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir a los demás. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va a influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos, en su conjunto, va a depender el logro de los objetivos generales.

Durante años la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando. Sin embargo, el concepto de liderazgo lleva a definirlo como algo más allá de la simple dirección. De acuerdo a Siliceo (1998, p. 19) "ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso", en este concepto, el liderazgo está relacionado con dos palabras clave: influencia y valor.

La influencia del líder está en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido sin necesidad de amenazas o coacciones. Y el verdadero liderazgo refieren García y Dolan (2000: 967) es, en el fondo un diálogo sobre valores. El futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados". En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la organización, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo la gestión los máximos éxitos.

A este respecto, Koonzt y Wehrich (1990: 496) establecen que "La esencia del liderazgo es el seguimiento". Por lo tanto, se podría decir que la prueba máxima para un líder es si le seguirán. Robert y Díaz (2000), afirman que el hecho de que un adepto permita ser dirigido implica que

éste cree implícitamente en la habilidad del líder. Esta afirmación plantea la importancia de la percepción de los seguidores sobre el líder. Asimismo, Cornejo (1996) expresa que el auténtico líder comprende que depende de su gente y no a la inversa como la mayoría de los líderes que no logran comprender que la grandeza de sus obras depende de la acción de sus seguidores. En este mismo orden de ideas, Bennis y Nanus (1995) afirman, refiriéndose a la relación líder- seguidor, que el nuevo líder es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

Al líder eficiente le corresponde ayudar a la gente de la organización a aprender a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo. Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro mostrándoles cómo ayuda su trabajo a alcanzar fines valiosos. Como lo expresa Bennis (1998), es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una empresa que vale la pena y tiene éxito.

Lo antes planteado, confirma la importancia del liderazgo en las organizaciones, asimismo, se reconoce la necesidad del trabajo en equipo a través de la participación de los seguidores en el logro del éxito organizacional.

## **Consideraciones teóricas sobre liderazgo**

El estudio del liderazgo se ha abordado desde múltiples perspectivas. Las teorías del liderazgo intentan explicar los factores involucrados en la emergencia de liderazgo o en su naturaleza y consecuencias.

En la evolución del pensamiento administrativo se han identificado varias formas de estudiar el liderazgo, de acuerdo a lo planteado por Stoner y Wankel (1990) y Koonzt y Weihrich (1990), el primer enfoque estuvo centrado en los rasgos, luego, éste fue sustituido, por el enfoque de comportamiento y el de contingencias. El enfoque centrado en los rasgos no resultó útil, pues, se demostró que ninguna combinación de rasgos, distinguía, de manera confiable, a los líderes, de aquellos que no lo son, o bien, a los líderes eficaces de los ineficaces. El enfoque del comportamiento, se centró en las funciones y estilos de liderazgo. En este sentido, los autores establecen, que las funciones relacionadas con tareas como las del mantenimiento del grupo, han de ser realizadas por uno o más miembros para que un grupo cumpla bien sus actividades.

Los estudios dedicados al liderazgo han distinguido entre la estructura autoritaria, orientada a la tarea o de iniciación y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Algunos estudios indican que la eficacia de un estilo particular depende de las circunstancias en que se usa. Por ejemplo, Tannenbaum y, Schmidt (citado por Stoner y otros, 1990), sostienen que la elección del estilo de liderazgo por el geren-

te debería estar influida por diversas fuerzas del gerente, de los subordinados y de la situación de trabajo.

La dificultad de aislar rasgos o comportamientos de liderazgo eficaces en cualquier situación condujo a que los investigadores trataran de determinar las variables situacionales que hacían que un estilo fuese más eficaz que otro. Dentro de algunas de las principales variables situacionales que descubrieron están: la personalidad y experiencia del líder; las expectativas y comportamientos de los superiores; las características, expectativas y conducta de los subordinados; las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamiento de los colegas.

Por otra parte, el enfoque de contingencia procura identificar cuáles de estos factores situacionales es el más importante, y predecir qué estilo de liderazgo es más eficaz en una situación particular. Según el modelo las relaciones entre líder y miembros del grupo, la estructura de la tarea y el poder de puesto del líder son las variables situacionales más importantes.

Fiedler (citado por Stoner et al. 1990), afirma que los estilos del liderazgo son relativamente inflexibles y que, por tanto, habría que adecuar los líderes a una situación apropiada o que se modifique la situación para que se ajuste a él. Sin embargo, Bennis (1988) piensa que los gerentes tienen una gran flexibilidad potencial en sus estilos y que, en consecuencia, pueden aprender a funcionar bien en diversas situaciones.

Como puede observarse, estos planteamientos dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo, los cuales están muy relacionados con el comportamiento que exprese el líder a través de sus actitudes y percepciones de la realidad, en este sentido, se puede decir que los patrones de conducta del líder es lo que, en lenguaje técnico, se denomina estilo de liderazgo (Herrera, 2000).

Entre mediados y finales de los setenta, de acuerdo a lo expresado por Lussier y Achua (2002), el paradigma comenzó a orientarse hacia la teoría integral, o neocarismática. Según estos autores, las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias, para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores. En este sentido, buscan explicar por qué los seguidores de algunos líderes se muestran dispuestos a trabajar arduamente e incluso a hacer sacrificios para lograr los objetivos del grupo y la organización; o bien, de qué forma los buenos líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores.

Este nuevo género de teorías de liderazgo toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con las teorías tradicionales, anteriormente mencionadas, que descri-

ben a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas recientes teorías de liderazgo describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores. Dentro del estilo integral de liderazgo se encuentra el carismático, el de apoyo, el transaccional y el transformador.

## **El liderazgo transaccional y transformador y la nueva visión organizacional**

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida organizacional, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, a las organizaciones y a los estados. En este contexto surgió el estilo de liderazgo transaccional y el transformador, aunque, ambos modelos pareciera que se contraponen uno del otro, en este sentido, Bass (1985) estableció la diferencia del liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y percibe a ambos liderazgos como distintos, pero no son procesos mutuamente excluyentes, él reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de procesos en momentos diferentes o en situaciones distintas.

Por otra parte, al tratar de comparar el liderazgo transaccional y el transformador, se observa que el líder transaccional, es aquel que logra seguidores a través de transacciones o intercambios que representan convenios contractuales, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y las expectativas de los seguidores, busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas (Popper y Zakkai, 1994). En consecuencia, las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

En este orden de ideas, Burns (1978) sostiene que los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con la mira a intercambiar una cosa por la otra. Tales transacciones comprenden todo el volumen de las relaciones entre líderes y seguidores. Los líderes transaccionales determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican esas exigencias y les ayu-

dan a adquirir la confianza de que conseguirán sus objetivos si ponen suficiente empeño.

Por otra parte, Bass (1985) definió el liderazgo transaccional en términos más extensos que Burns (1978), él describe el líder transaccional como aquella persona que enfatiza la transacción, arreglo o cambio que toma lugar entre líderes, colegas y seguidores. Estos cambios están basados sobre lo que el líder especifique que espera que suceda y ayude a los seguidores para que claramente entiendan que recibirán si ellos cubren sus expectativas.

Así mismo, Sáiz (2000) al definir el líder transaccional se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles directivos intermedios y con ámbito de responsabilidad más reducido, con frecuencia orientado a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos.

Agrega Sáiz (2000) que el líder transaccional:

Reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño de éstos está al nivel acordado. Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo de sus colaboradores. Es sensible a los intereses inmediatos de los colaboradores si pueden alcanzarse por medio de la realización del trabajo (p.114).

Sáiz (2000: 115), se plantean tres posibles acciones que definen el comportamiento del líder con respecto a sus seguidores, estos son: el denominado recompensa contingente, el modelo de dirección por excepción y dejar hacer o *laissez faire*. El modelo Recompensas Contingentes, los líderes que presentan este tipo de comportamiento se caracterizan porque proporcionan diversos tipos de recompensas a sus seguidores a cambio del logro. Es decir, se da el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño del seguidor.

En el de Dirección por Excepción, el líder identifica las desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adopta la acción correctiva necesaria. El líder responde en forma punitiva; manifiesta su desaprobación, regaña, plantea las consecuencias negativas y solo interviene cuando los colaboradores están por debajo de lo esperado.

El modelo Dejar hacer, el líder abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones y/o llevar a cabo las acciones necesarias. Caracteriza el liderazgo dejar hacer, dejar pasar, mejor conocido como liderazgo *laissez faire*.

Bajo estas categorías conceptuales del estilo de liderazgo transaccional podrían encuadrarse, aunque con algunas matizaciones, las teorías situacionales del liderazgo que con tanta profusión se han ido apli-

cando desde los años 50 en las organizaciones (Modelo de la Contingencia de Fiedler, Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom, Yetton y Jago, etc).

Mientras que el líder Transformador implica un renacimiento - un cambio personal profundo - un cambio de su dirigente y de sus seguidores. Entendido así, el desarrollo de la organización debe pasar necesariamente por el cambio individual, esto es, por el desarrollo integral de las personas y como también lo afirma Jaap (1991: 43) refiriéndose al desarrollo del líder "aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos".

Algunos autores como Bennis (1998) presentan al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para enrumbar a la organización hacia el logro de su visión.

Sáiz (2000) considera que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

1. Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
2. Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
3. Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
4. Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
5. Motivar para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

A este respecto, Burns (1978), dice que, los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Y agrega, que el liderazgo transformador logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformador tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso del logro de la visión organizacional.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformador:

**Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).** Los líderes con esta característica tienen una visión y sentido de misión; se ganan el respeto, confianza y seguridad y adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido por los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**Consideración Individualizada.** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

**Estimulación Intelectual.** Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinan las suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder.

**Liderazgo Inspiracional.** Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

El líder transformador puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambios que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; este líder puede elevar los intereses de los seguidores a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass (1985), Los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible, llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Dentro de esta concepción transformadora de liderazgo se pueden encuadrar una serie de teorías que comparten supuestos básicos. Se tra-



ta de las teorías del liderazgo carismático, de apoyo, del liderazgo visionario o del nuevo liderazgo, que tienen en común el interés por explicar como los líderes son capaces de dirigir organizaciones para alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo.

## **Las organizaciones educativas y el liderazgo transformador**

En los años ochenta, tanto desde las nuevas políticas educativas de administración y gestión de la educación como desde las teorías de innovación educativa, las organizaciones educativas se constituyen en un lugar estratégico del cambio. Igualmente, dentro de la cultura escolar, el modo como el liderazgo es conceptualizado y percibido por las organizaciones educativas es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio. Entendido en un sentido transformador encuentran como relevante; establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas de modo pertinente, entender el liderazgo como función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin que ello impida el sentido crítico.

En consecuencia, se puede afirmar que los líderes educativos del siglo XXI deberán ante todo tener una visión hacia donde enrumbar la organización, esto implica que los líderes deberán trabajar en función de lograr que la gente se identifique con esa visión. Un factor fundamental para lograr que los seguidores se comprometan es el estilo de cómo el líder guíe, oriente, comunique, motive e imprima ganas.

En este orden de ideas, Hesselbein y otros (1997) refiere que para ayudar a la gente a triunfar, el líder del futuro debe ser capaz de manejar la energía de cambiar el estado corporal de la gente. Al establecer la visión se centrará la atención de la gente y se proporcionará orientación. Una vez establecida la visión y una vez que las personas se hayan comprometido con ella, el papel del líder educativo consistirá en dirigir su atención a alinear su actuación con la visión.

Las organizaciones educativas requieren de líderes que sepan manejar el cambio, que establezcan en la dirección a desarrollar una visión de futuro, alineen a la gente al comunicarle esta visión y la animen a vencer los obstáculos. En el fondo, en su sentido "genérico", el liderazgo transformador viene a sacar las últimas consecuencias del liderazgo. Si dirigir es hacer las cosas bien (mayor eficiencia y control efectivo), mantener que la escuela funcione dentro del marco preestablecido; "liderar, es por el contrario, desarrollarla, tener un propósito definido, convincente, articulado, motivador, capaz de involucrar a los demás en dicha tarea y,

de este modo, hacerlos crecer. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “transformarlas” en función de dichas metas.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el liderazgo transformador no se limita a conseguir las metas dadas, dentro de un marco de estabilidad y control, sino de innovación y cambio. A esto, el liderazgo transformador une todo lo que se ha aprendido en los últimos tiempos: compartido y democrático (“líder de líderes”, que dice Bennis), relevancia de la cultura organizativa, tener una visión y comunicarla o compartida, incidir en los procesos, desarrollo de la organización.

Leithwood (1992), ha sido uno de los autores que, dentro de las “nuevas” formas de liderazgo, ha relacionado mejor la modalidad transformadora como adecuada a la gestión de las escuelas. Leithwood (1992) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo educativo se ha ido agotando y quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora” es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto del desarrollo de la escuela.

El liderazgo educativo tradicional, piensa Leithwood (1992), era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, en el cual, la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero, ahora se necesitan estrategias de compromiso, y no limitarse sólo a nivel de aula, sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los docentes) sobre las que no encaja el liderazgo “educativo”.

El foco de esta forma de liderazgo se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. “Niveles más altos de compromiso personal con las metas organizativas y mayores capacidades para conseguirlos, se asumen como resultado de un esfuerzo extra y una mayor productividad” (Leithwood, 2000: 324). A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien el poder está distribuido entre todos los miembros.

La evidencia de los efectos de la dirección transformadora en las organizaciones educativas, según Leithwood, (1992) es positiva debido a que, las prácticas transformadoras de la dirección tienen una influencia importante en la colaboración del profesor. Asimismo, Sagor (1992) encontró que las escuelas en donde los profesores y los estudiantes divulgaron una cultura conducente al éxito de la escuela tenían un líder transformacional como su director.

Leithwood (1992) encuentra que los líderes transformacionales persiguen en las organizaciones educativas tres metas fundamentales:

**1. Ayudar al profesor a lograr las metas para impulsar una cultura de colaboración.** Esto significa, que los líderes transformacionales implican al personal docente en el compromiso del logro de las metas, re-

ducen el aislamiento del profesor y comunican activamente las normas y la creencia de la escuela.

**2. Fomentar el desarrollo del profesor.** Es decir, la motivación de los profesores para el desarrollo se realiza cuando interiorizan las metas para el crecimiento profesional. Se facilita este proceso, cuando están unidas fuertemente a la misión de la escuela.

**3. Ayudar a los profesores a solucionar problemas con más eficacia.** La dirección transformacional es valorada porque estimula a los profesores a realizar nuevas actividades y poner adelante ese esfuerzo adicional. Cuando los líderes dan al personal un papel importante en la solución de los problemas de la escuela deben cerciorarse de que las metas sean explícitas y ambiciosas, pero no poco realistas.

Leithwood (1992) agrega que para lograr las metas fundamentales los líderes transformacionales utilizan las siguientes estrategias:

1. Visitan cada sala de clase cada día y animan a los profesores que visiten las clases de otras personas.

2. Implican, al principio del año, al personal entero en revisar las metas, creencia, y visiones de la escuela.

3. Utilizan equipos de investigación de acción. Da a cada uno las responsabilidades e involucra al personal en funciones del gobierno. Para los que no participan, pide que estén a cargo de un comité.

4. Encuentran las cosas buenas que están sucediendo y reconoce en público el trabajo del personal y de los estudiantes que han contribuido a la mejora de la escuela.

5. Deja a los profesores experimentar con nuevas ideas. Comparte y discute la investigación con ellos.

6. Trae talleres a su escuela con todas las comodidades para que participe el personal. Consigue profesores que comparten sus talentos el uno con el otro. Dicta un taller y la información la comparte con el personal en las conferencias a que asista.

7. Utiliza los mecanismos burocráticos para apoyar a profesores, tales como encontrar el dinero para un proyecto. Protege a los profesores contra los problemas del tiempo limitado y del papeleo excesivo.

Un verdadero líder educativo establece una dirección correcta, logra que lo sigan e imprime energía para lograr resultados sin importar los obstáculos. La dirección correcta está alineada con la visión, ésta representa el cuadro general en el cual se enmarcan los grandes éxitos de la escuela.

Las organizaciones educativas requieren de líderes que permitan su desarrollo, esto exige que el líder educativo posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden a los nuevos cambios en los cuales se mezcla una nueva forma de pensar y actuar.

Por lo tanto, hablar del líder educativo implica hacer referencia al conductor efectivo de gestiones exitosas, es aquel que facilita y promueve la constitución de grupos efectivo Por lo tanto, hablar del líder educativo implica hacer referencias al conductor efectivo de gestiones exitosas, es aquel que facilita y promueve la constitución de grupos efectivos de trabajo en las instituciones y/o en la realización de proyectos educativos; aquel que reclama con alta voz un espacio merecido en la gestión global del Estado para la gestión educativa; el que en las diferentes instancias (económicas, social y política) advierte sobre el peso y la ingerencia que lo educativo tiene en el desarrollo de esos sectores, el que señala los componentes de orden cultural que tienen muchos de los problemas producto de la crisis actual. En otras palabras, no se puede alcanzar una acción efectiva ni exitosa sin líderes educativos preparados y comprometidos, capaces de reclamar ante las organizaciones nacionales y ante los políticos la importancia de lo educativo en el desarrollo global.

Por consiguiente, el estilo de liderazgo en las organizaciones educativas debe caracterizarse por la búsqueda constante del desempeño más eficiente del líder, puesto que de los líderes educativos se espera mucho: "que sean gestores de la eficiencia organizacional, la alta productividad, la estabilidad organizacional, el bienestar de los subordinados y el bienestar social" (Nash, 1998: 128).

Tomando en cuenta todo lo anterior, se puede afirmar que el problema de mayor pertinencia en las organizaciones educativas pareciera ser la ausencia de un líder capaz de estructurar la labor educativa, que identifique las metas y objetivos en relación con la visión de la organización, asimismo, distribuya responsabilidades y muestre consideración por las opiniones, los sentimientos y el bienestar general de los seguidores.

De hecho, el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas debe fundamentarse en la capacidad del líder de ofrecer flexibilidad, confianza, dirección, amor a la organización, lealtad a sus principios y valores, conocimiento de la realidad del medio y destrezas para generar y guiar la esperanza de los seguidores.

De acuerdo a lo planteado, se podría decir que los directores de las organizaciones educativas deberían adoptar un estilo de liderazgo transformador para gerenciar la complejidad, para actuar a favor de la articulación social, en otras palabras, para generar la concertación y para diseñar e implementar modelos organizativos avanzados.

## **Consideraciones finales**

Las organizaciones educativas están inmersas en modelos o estilos gerenciales tradicionales, en las cuales, se toman en consideración los intereses de unos pocos a expensa de los intereses del colectivo. Se con-

forman con el logro de objetivos y son indiferentes a la visión organizacional, desestimando el valor que ésta representa para la organización.

Las organizaciones educativas están ancladas en costumbres tradicionales y la perspectiva de los peligros del cambio, inducen más al temor que al valor, más al acomodamiento que a la innovación. La ausencia de una clara conciencia sobre la necesidad de liderar en el campo de la educación ha generado que los directores encuentren dificultad para conciliar el mantenimiento de la paz y la armonía dentro de las instituciones.

Por lo tanto éstas organizaciones, por su misma naturaleza, requieren de un estilo de liderazgo que se adapte, a la sensibilidad particular de los sujetos que la conforman, por la naturaleza de lo que producen y por todos los servicios asociados al sector educativo, para que de esta manera, su actuación se fundamente en el logro de la visión de este tipo particular de organización.

Este tipo de liderazgo debe estar enmarcado en el liderazgo transformador, debido a que estos líderes son visionarios y su propuesta de cambio tiende a valorar lo que es correcto para el grupo y la organización.

## **Bibliografía**

- BASS, B. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Nueva York.
- BASS, B. y AVOLIO, B. (1990). **Developing transformational leadership**. A Journal of European industrial training. Pp.21-27, 1990
- BENNIS, W. y NANUS B. (1995). **Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz**. Editorial Norma. Colombia.
- BENNIS, W. (1998). **Cómo Llegar a ser Líder**. Editorial Norma. Colombia.
- BURNS, J. (1978). **Leadership**, New York, Harper and Row
- CORNEJO, M.(1996). **Estrategias para Triunfar**. Sexta Edición. Editorial Grad. México
- GARCÍA, S. Y DOLAN, S. (2000). **La Dirección por valores**. Editorial Mc Graw Hill. España
- HERNÁNDEZ, T. (2000). **El verdadero sentido de la identidad se construye en función del futuro**. Venezuela. Diario El Nacional, C2
- HERRERA, M. (2000). **Liderazgo**. <http://www.unamosapuntes.mexico.com.mx/>
- HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y Beckhard, R. (1997). **El Líder del Futuro. Editorial Deusto**.

- JAAP, T. (1991). **Desarrollo del Liderazgo**. Colombia. Legis Editores
- KOONZT, H. y WEIHRICH, H. (1990). **Administración**. McGraw-Hill. México.
- LEITHWOOD, K. (1992). **The Move Toward Transformational Leadership. EDUCATIONAL LEADERSHIP** 49, 5 .8-12. EJ 439 275.
- LUSSIER, R. y ACHUA, C. (2002). **Liderazgo. Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades**. Editorial Thomson Learning, México
- Mc FARLLAND, L., CHILDRESS, J. y SENN, L. (1996). **Liderazgo para el Siglo XXI**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- NASH, M. (1998). **Cómo Incrementar La Productividad del Recurso Humano Mediante Técnicas que abarcan toda la relación laboral**. Editorial Norma. Colombia
- POPPER, M. y ZAKKAI, E. (1994). **Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their predominance. An analysis from an organizational psychology perspective. A Leadership and organizational Development**. Journal, Vol.15, N° 6, pp. 3-7.
- QUIGLEY, J. (1997). **Visión**. Serie McGraw-Hill
- SAÍZ, M. (2000) **Clave para analizar el liderazgo en las organizaciones**. [http:// www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html](http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/tipos.html) 1-6.
- SAGOR, R. (1992). **Three Principals Who Make a Difference. Educational leadership** 49, 5 .13-18. ej 439 277.
- STONER, J. y WANKEL, Ch. (1990). **Administración**. Prentice may. México.
- SILICEO, A. (1998). **Líderes para el siglo XXI**. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad. Editorial McGraw Hill.