

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL TRABAJO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO: COLEGIO MIER Y PESADO

Irma María Flores Alanís
Universidad Autónoma de Nuevo León
Mónica del Carmen Meza Mejía
Universidad Panamericana

RESUMEN

Este trabajo de investigación parte de la premisa que en toda institución educativa, el profesor es un líder y como tal, ha de gestionar la dinámica que se da en el salón de clases y hacer que las cosas sucedan. Es un estudio de caso que se apega a una metodología exploratoria-descriptiva sobre los rasgos de liderazgo transformacional (LT) que perciben tener los profesores del Colegio Mier y Pesado, ubicado en la ciudad de México. Las investigadoras plantean como pregunta de investigación: ¿qué rasgos de LT perciben tener los docentes?, y deriva en dos hipótesis: 1) a mayor nivel educativo del docente, mayor es el número de LT que percibe tener; 2) a mayor antigüedad en la institución, mayor número de rasgos de LT perciben tener los docentes. El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario. Entre los resultados se encontró que no hay evidencia de que exista una relación significativa entre los rasgos del LT de los profesores con su antigüedad laboral o el grado máximo de estudios. Entre las limitaciones puede señalarse que al utilizarse una muestra pequeña, las correlaciones no fueron significativas para las hipótesis planteadas. Sin embargo, puede vislumbrarse la aplicación del cuestionario con una población más grande.

Palabras clave:

Liderazgo; Liderazgo transformacional; Trabajo docente

I. MARCO DE REFERENCIA

A. MARCO TEÓRICO-CONTEXTUAL

En una institución educativa, el liderazgo docente es clave. Este estudio retoma el paradigma liderazgo transaccional/transformacional porque se considera que ambas proyecciones de liderazgo, resultan consustanciales para que la escuela esté en condiciones de cumplir su misión formativa, como sugiere Zabalza (2002, p.96). El LT es un proceso orientador, que motiva a los seguidores en la dirección de los

objetivos marcados, clarificando los requisitos. La autoridad de este paradigma de liderazgo se construye a partir de recompensas.

Por ello, el personal docente ejerce un LT con el alumnado en la medida en la que orienta su liderazgo en hacer concesiones a los intereses personales de los educandos mediante refuerzos positivos o negativos. En contraste, el LT, da sentido a lo que se hace e inspira a las personas a trascender sus propios intereses por un bien mayor. Este tipo de liderazgo se construye a partir de la confianza con la finalidad de mejorar los niveles de desempeño y satisfacción de las personas, estimulando el aprendizaje y al mismo tiempo, un mayor grado de compromiso, participación y lealtad de los individuos y de los grupos. De ahí que el personal docente ejerza un LT cuando dirige su influencia a potenciar en el alumnado el interés hacia logro, la apertura continua al aprendizaje y les anima a trascender su interés individual con miras a un bien común.

El LT, conforme a la teoría de Bass, contiene algunos factores. Pascual, Villa y Auzmendi (1993, p. 24), los resumen de la siguiente manera:

- Carisma. Capacidad de entusiasmar, transmitir confianza, generar respeto, sentido de finalidad y orgullo por la tarea realizada.
- Consideración individual. Capacidad para atender las necesidades individuales de las personas; orientar y apoyar el logro de metas de cada persona, haciéndolas agentes de su propia formación.

- Estimulación intelectual. Capacidad para encontrar nuevos enfoques a viejos problemas; es decir, creatividad e innovación para resolver problemas.
- Inspiración. Capacidad para identificar las expectativas en la gente, generar visión de un futuro posible, despertar el entusiasmo para alcanzar las metas.

Además, para efectos de esta investigación, se añadieron tres factores, que se consideraron relevantes porque se refieren al ámbito educativo (Bernal, 2000, p. 445):

- Tolerancia psicológica. Capacidad para resolver conflictos.
- Participación. Capacidad para trabajar en equipo.
- Actuación del/de la docente. Capacidad para asumir riesgos.

Si bien en la acción se encuentran interrelacionados estos siete factores, desde un punto de vista teórico se pueden desglosar. El propio Bass (1999), apunta en sus trabajos empíricos, que los factores están presentes de manera conjunta en un todo identificado como LT.

En este tipo de estudios, es clásico ya el cuestionario diseñado por Bass y Avolio (1995), el *Multifactor Leadership Questionnaire* MLQ, que identifica la unidad de observación de una investigación con los factores del LT. Es una escala tipo Likert, compuesta por ítems que miden variables llamadas de primer orden. Una de ellas es la de LT. Dentro de esta variable se encuentran otras, llamadas de segundo orden, que se identifican con los factores de la teoría del LT.

El estudio se realizó en en el Colegio Mier y Pesado, una institución de 75 años de antigüedad, ubicada en la Ciudad de México. Es una escuela particular. Cuenta con 1500 alumnos divididos en las secciones de Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria, distribuidos como se muestra en la Tabla 2. En total 100 profesores configuran el plantel docente.

Tabla 2.
División de grupos por sección

Sección	Grado	No. de grupos	Total de grupos
Preescolar	1º	4	11
	2º	3	
	3º	3	
Primaria	1º	4	23
	2º	4	
	3º	3	
	4º	4	
	5º	4	
	6º	4	
Secundaria	1º	4	11
	2º	4	
	3º	3	
Preparatoria	1º	2	6
	2º	2	
	3º	2	

Fuente: elaborado por las autoras

II. METODOLOGÍA

El estudio de caso es un trabajo cualitativo que sigue el paradigma N=1, que significa analizar la particularidad y la complejidad de un caso singular, y donde dicho análisis permita llegar a comprender el caso en circunstancias complejas. Es un trabajo de

tipo descriptivo-explicativo, para dar respuesta a una pregunta de investigación: ¿Qué rasgos de LT perciben tener los docentes? La pregunta de investigación conllevó a dos hipótesis:

- 1.- A mayor nivel educativo del docente, mayor es el número de LT, que percibe tener.
- 2.- A mayor antigüedad en la institución, mayor número de rasgos de LT perciben tener los docentes.

Se utilizó un cuestionario tipo Likert, que se retomó del esquema del MLQ para el análisis del LT de los profesores. El cuestionario original consta de 124 preguntas. El cuestionario aplicado se modificó a partir de una selección aleatoria de preguntas ponderadas, según los factores de liderazgo, quedando un instrumento de 32 preguntas. Cabe señalar que se realizó un estudio piloto donde participaron 20 profesores de una institución similar.

Para la investigación Se solicitó la participación de todos los profesores del CMyP que impartieron clase en el año académico inmediato anterior, lo que significó una población de 98 profesores. El grupo de profesores fue dividido en tres categorías de acuerdo con su estatus laboral: TC (48.0%), MT (10.2%) y PH (38.8%) (Tabla 3).

Tabla 3.
Categoría laboral del docente

Categoría docente	Porcentaje
Tiempo completo	48.0

Medio tiempo	10.2
Por horas	38.8
No contestó	3.0
Total	100.0%

Fuente: elaborado por las autoras

III. RESULTADOS

En la tabla 4, se observa que el **grado máximo de estudios** de los docentes es el de licenciatura, lo que no se consideró es si el docente cuenta con el título de licenciado: En segundo lugar, están aquellos que tienen tanto el grado de licenciado como el de normal básica.

Tabla 4.

Grado máximo de estudios de los profesores

Grado máximo de estudios	Porcentaje
Licenciatura	44.9
Normal Básica	17.3
Normal y licenciatura	23.5
Especialidad y/o maestría	10.2
Doctorado	2.0
No contestó	2.0
Total	100.0%

Fuente: elaborado por las autoras

Los profesores del CMyP tienen una **antigüedad** promedio de más de 13 años, reflejando que están a la mitad de su etapa laboral, pues el total de años mínimos laborados como docentes debe ser de 30 años de servicio, antes de su jubilación.

Sobre la antigüedad, Mendoza, Ortiz y Rosell (2007, pp. 30-31), señalan en su estudio que, el LT se afecta por el grado académico y por la experiencia profesional del profesor, porque la profesionalización de la actividad docente incrementa las conductas transformacionales.

En la tabla 5 se observa que al igual que en muchas instituciones donde se trabaja la educación como profesión, el número de **docentes femeninos** es mayor que el de **docentes masculinos**, y el CMyP no es la excepción. Si bien en este estudio no se indagó sobre la predominancia de los rasgos del LT en cuanto a las diferencias de género, estudios como los de Mendoza, Ortiz y Rosell ya citados, afirman que las mujeres tienden a ser más transformacionales en su liderazgo que los hombres (2007, p. 28).

Tabla 5.

Número de profesores en relación al sexo

Sexo	Porcentaje
Mujeres	77.6
Hombres	26.7
No contesto	1.0
Total	100.0%

Fuente: elaborado por las autoras

Ahora bien, los datos obtenidos sobre los factores de LT, se resumen en la tabla 6 y se comenta cada uno por separado, a continuación.

Del factor **carisma**, el 56.4% afirma que frecuentemente busca entusiasmar, dar confianza e inspirar respeto a sus estudiantes. El cuestionario, abarcaba ocho preguntas de este factor. Las otras preguntas arrojaron los siguientes resultados: más del 50% asegura tener confianza en sí mismos. El 31.8% expresa que a menudo se siente cercano a sus estudiantes. Sobre los ítems que se refieren a aspectos de coherencia, honestidad y optimismo, los profesores perciben frecuentemente la presencia de esos rasgos en su trabajo docente; también resaltan su capacidad de escucha al señalar que frecuentemente están abiertos a atender a sus estudiantes. Lo que el factor carisma aglutina en la teoría del LT, resume una actitud pedagógica básica que parte del nivel de consciencia que tiene el docente sobre sus competencias personales y profesionales. Así, el profesor se percibe capaz de demostrar su tacto pedagógico, su conocimiento profundo del ambiente de aprendizaje que generan sus acciones y la inteligencia emocional que subyace en la interacción educativa.

Sobre la **consideración individual**. La tabla 6 señala que el 43.0% a menudo forma y aconseja a sus estudiantes; y el 42.8% percibe que lo hace frecuentemente. Sumándolos, se establece que más del 80% de los profesores perciben que este rasgo está presente en su actuar docente. El profesor que desarrolla este factor transformacional, no concibe al alumno genérico (aunque evidentemente detecta aspectos comunes entre sus estudiantes). Se adapta al contexto, a la historia de cada sujeto, comprende sus motivaciones y necesidades de aprendizaje.

La tabla 6, reporta sobre la **estimulación intelectual**, que el 44.7% de los profesores frecuentemente se perciben utilizando nuevos enfoques para ir solucionando los problemas que se les presentan; pueden estar centrados en estrategias que fomenten el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de competencias. Actualmente los profesores afrontan retos que les implica innovar, pues las tendencias y recomendaciones que marcan los organismos internacionales para el aprendizaje del siglo XXI, requieren de nuevos enfoques y de apertura a la innovación y la mejora continua en la enseñanza.

La **inspiración** como factor de LT reporta un porcentaje de 89.5% en el nivel más alto de la escala del cuestionario. Por tanto, la capacidad para aumentar el optimismo y el entusiasmo de los estudiantes para lograr una mayor implicación de ellos en el aula, parece ser vital para los docentes del CMyP.

Los datos de la tabla 6 muestran que el 50.3% de los profesores frecuentemente recurren a la **tolerancia psicológica** para lograr un ambiente áulico agradable y así resolver los conflictos que en ella se generan. Saber convivir, es una competencia a tener presente en un entorno en donde diferentes conductas antisociales, como el *bullying*, están presentes.

Acerca de la **participación docente**, los profesores se perciben construyendo un liderazgo compartido entre los estudiantes y ellos mismos. De lo anterior, se puede inferir que el trabajo en equipo está presente en la actividad docente del CMyP. Ahora bien, este factor también arrojó información en el mismo sentido positivo, pues

para este estudio, el 100% de profesores contestaron el cuestionario, de este dato, se infiere que los profesores son altamente participativos.

Por último, está la **actuación del/de la docente**, que enfatiza el sentido de cambio del proceso educativo, donde juntos el profesor y el estudiante se comunican, corren riesgos y buscan la eficacia. En la tabla 6 se visualiza que el 88.0% es la respuesta docente en cuanto a este factor de LT.

Tabla 6.
Rasgos de LT

Factores en % Escala	Carisma	Consideración individual	Estimulación Intelectual	Inspiración	Tolerancia Psicopedagógica	Participación	Actuación de/la docente
No contestó	0.5	0.3	0.7	0.5	0.0	0.0	0.8
Frecuente-							
mente	56.4	42.8	44.7	46.0	50.3	45.5	47.7
A menudo	31.8	43.0	41.7	43.5	41.0	42.3	40.3
A veces	7.9	11.5	10.3	7.5	6.0	9.5	8.8
Raras veces	1.4	0.0	0.3	0.5	0.7	0.8	0.3
Nunca	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaborado por las autoras

Sobre la pregunta de investigación 1, la acentuación de los rasgos de LT de los profesores del CMyP, se muestra en la tabla 7, donde podría inferirse que existe cierta interrelación entre todos los factores que conforman el perfil del LT, como apuntan los estudios empíricos de Bass, destacando que la tolerancia psicológica es

el rasgo de liderazgo transformador, que más predomina en estos docentes. Lo que es especialmente relevante para los profesores del CMyP.

Tabla 7.
Rasgos acentuados de LT en los profesores

Rasgo de LT	Porcentaje
Carisma	90.0
Consideración individual	88.0
Estimulación intelectual	89.9
Inspiración	91.0
Tolerancia psicológica	93.0
Participación	89.0
Actuación del / de la docente	90.0

Fuente: elaborado por las autoras

De acuerdo con el análisis de correlación (Tabla 8), se observa que los rasgos de LT no son significativamente diferentes de 0, por lo tanto, no hay una correlación entre las variables de rasgos de LT y el grado máximo de estudios de los profesores del CMyP. Se rechaza la hipótesis de investigación.

Tabla 8.
Análisis de correlación de Pearson

		Grado máximo de estudios
Carisma	Correlación de Pearson	-.041
	Sig. (bilateral)	.692
	N	98
Consideración Individual	Correlación de Pearson	.013
	Sig. (bilateral)	.901
	N	98
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	.079
	Sig. (bilateral)	.442
	N	98

Inspiración	Correlación de Pearson	.063
	Sig. (bilateral)	.535
	N	98
Tolerancia psicológica	Correlación de Pearson	-.030
	Sig. (bilateral)	.772
	N	98
Participación	Correlación de Pearson	-.071
	Sig. (bilateral)	.485
	N	98
Actuación de/la docente	Correlación de Pearson	.045
	Sig. (bilateral)	.660
	N	98

Fuente: elaborado por las autoras

Al trabajar la segunda hipótesis que señala: “a mayor antigüedad en la institución, mayor número de rasgos de LT perciben tener los docentes”, tampoco se observó correlación, interpretando que no se corresponden la antigüedad del personal docente con la percepción de la posesión de rasgos de LT por los mismos, como se evidencia en la Tabla 9.

Tabla 9.

Correlación de los rasgos de LT de los profesores y la antigüedad docente

		Carisma	Consideración individual	Estimulación intelectual	Inspiración	Tolerancia psicológica	Participación	Actuación del / de la docente
Antigüedad	Correlación de Pearson	0.137	-0.032	0.037	0.046	0.024	0.091	0.169
	Significancia	0.181	0.751	0.719	0.656	0.812	0.091	0.096

Fuente: elaborado por las autoras

Para finalizar, se señala que los docentes del CMYP sí se perciben como líderes en su salón de clases; Bass y Riggio (2006) establecen que el liderazgo implica

desempeño y afán de logro; los profesores buscan desempeñarse competentemente y cumplir con los objetivos educativos. También, ejercer su liderazgo al ponderar una interacción abierta y respetuosa entre los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, como lo asientan González y González (2008, p. 37). Finalmente, los profesores como líderes, afrontan los retos que se le presentan en las tareas de la profesión y el entorno a partir de la reflexión sobre su quehacer cotidiano. Se considera entonces una interrelación entre los factores de LT, como los apunta la teoría de Bass sobre el LT del profesor.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

El LT en la teoría de Bass (1985), aglutina factores, que se han retomado en este estudio, más los que Bernal (2000) suma: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica, participación y actuación docente. Estos factores si bien pueden estudiarse de manera individual, están interrelacionados en la práctica, lo que varía en cada docente, es la intensidad en la que se presenta cada rasgo.

El docente va desarrollando el LT con cierto sello institucional, que se da al establecer el plan de mejora del centro educativo; es decir, cada curso de formación, va encaminado a desarrollar de manera implícita en el docente factores del LT. A su vez, se observa en términos generales, que las variables personales de los

profesores (edad, sexo, formación profesional, experiencia docente, y antigüedad) no inciden en la percepción de liderazgo ejercida como profesor.

Entre las limitaciones de la investigación, está que al dirigirse el estudio a una población pequeña y en una sola institución educativa, no permite que las correlaciones sean de mayor significancia, y esto conlleva a considerarse como un estudio parcial. Por ello, se recomienda extender a otros actores del CMyP, esto sería bajo la premisa de hacer cruces de información y obtener nuevas vertientes de investigación.

REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* [Liderazgo y actuación más allá de las expectativas]. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). "Current developments in transformational leadership" [Desarrollos actuales en liderazgo transformacional] en *The Psychologist-Manager Journal*, N° 3(1), 5-21.—Philadelphia: Psychology Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)]; Redwood City: Mind Garden. Recuperado de www.mindgarden.com
- Bass, B. M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* [Liderazgo transformacional]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bernal, J. L. (2000). "Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación" en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458.
- González, O. y González, O. (noviembre 2007-febrero 2008). "Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo docente" en *Revista Mexicana de Orientación educativa*, 5(13), 37-43.

Mendoza, I. A., Ortiz Arévalo, M. F. y Rosell, P. (enero-julio 2007). "Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional" en *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.

Pascual, R., Villa, A. y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao, Mensajero.

Zabalza, M. A. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.