

INTERACCIONES ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO EDUCATIVO

ANTARES GUADALUPE VÁZQUEZ ALATORRE
Universidad De La Salle Bajío

RESUMEN: Las Universidades que se encuentran en cambio, se enfrentan a diversos problemas para concretarlo, por lo que es necesario contar con un liderazgo que pueda gestionarlo y una cultura organizacional que sea receptiva para hacerlo. En la literatura relacionada con el tema no hay estudios en los que se establezcan los vínculos complejos entre estos elementos. Por lo anterior, esta investigación pretende aportar nuevo conocimiento relacionado con los patrones de interacción que se presentan entre las operaciones del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el contexto del cambio educativo. Para ello se llevó a cabo un estudio de caso de una Universidad Pública mexicana que se encontraba viviendo un proceso de cambio educativo, de la cual se incluyeron cinco directivos académicos y sus áreas de trabajo. Para la recolección de información, se utilizaron dos instrumentos estandarizados, entrevistas

semiestructuradas, grupos de enfoque y se obtuvo un diario de campo, en el cual se registró información emergente relevante. Los resultados muestran que los líderes que exhiben operaciones transformacionales, suelen cambiar la cultura organizacional y establecen interacciones que favorecen el avance en el cambio educativo. Por otro lado, los directivos laissez faire son sobrepasados por la cultura organizacional de sus áreas y esto ocasiona un retraso en la adopción del cambio. Finalmente, los líderes transaccionales y autoritarios, impactan fuertemente en la cultura y las interacciones que se establecen, suelen bloquear el cambio educativo.

PALABRAS CLAVE: Cambio Educativo, Cultura Organizacional, Liderazgo.

Introducción

Mientras las organizaciones educativas se adaptan para ser más efectivas en ambientes dinámicos y competitivos, se hace evidente que su cultura organizacional puede facilitar o entorpecer el cambio. El liderazgo de las instituciones debe promover una cultura que responda a las nuevas demandas y que pueda evolucionar al ritmo de los cambios en el entorno. Cambiar una cultura significa modificar los valores, las creencias y las formas de

hacer las cosas en la organización. Estos cambios son frecuentemente agresivos y pueden influir la percepción de los actores institucionales, de forma que se obstaculice su implementación (Awal, Klingler, Rongione y Stumpf, 2006).

Los líderes transformacionales se caracterizan por cuatro operaciones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual; suelen encontrarse en culturas organizacionales innovadoras y motivadoras (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991). Este tipo de líder tiende a cambiar la cultura de su institución, pero la cultura también puede afectarle. Una cultura fuerte, con valores compartidos y líneas de acción arraigadas, puede evitar que el liderazgo influya en la organización (Bass y Avolio, 1993).

La administración pública se ha catalogado como ineficiente, inflexible y poco orientada a la ciudadanía (Savas, citado en Claver, Llopis, Gasco, Molina y Conca, 1999), por una administración autoritaria con alto grado de control, escasa comunicación interna, tendencia a la búsqueda individual de estabilidad, falta de iniciativa y orientación hacia la obediencia de órdenes superiores; el proceso de toma de decisiones es repetitivo y centralizado; hay resistencia a iniciar procesos de innovación y cambio y altos grados de conformismo (Claver, et al., 1999). Las demandas de la sociedad, retan a las instituciones educativas del sector público, que se distinguen por su modelo burocrático y su poca adaptabilidad, para que trabajen de manera estratégica y mediante la gestión de un liderazgo real (Schraeder, Tears y Jordan, 2005; Simpson y Beeby, 1993).

Hay poca evidencia empírica sobre los vínculos complejos entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, en el contexto del cambio educativo. Esta investigación busca aportar conocimiento para mejorar los procesos de selección y formación de líderes educativos, que contribuyan a la gestión de los cambios requeridos.

Descripción del problema.

Las relaciones que existen entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el cambio educativo son poco conocidas. Hay poca investigación en la que se vincule el liderazgo transformacional con los demás factores en el ámbito de la educación pública.

Ante la necesidad de implementar cambios en las instituciones educativas, resulta indispensable conocer más sobre los factores que influyen en el logro de los mismos. La

escasez de investigación sobre el liderazgo y el cambio en las instituciones educativas públicas condiciona que no se puedan generar estrategias que potencien los elementos que favorecen el cambio educativo.

De lo anterior, se desprende la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los patrones de interacción entre las operaciones del líder transformacional y la cultura organizacional de una institución de educación superior pública que influyen en el cambio educativo?

Contenido

Se llevó a cabo un estudio de caso en una Universidad Tecnológica inmersa en un proceso de cambio. Éste se inició a partir del diseño de un nuevo modelo educativo; para su implementación, se requirió hacer una reestructura organizacional del área académica, se rediseñaron los sistemas de trabajo de los profesores y se generó un ambicioso programa de formación docente.

Para la investigación, se identificaron las operaciones de liderazgo que exhibían 5 directivos de la institución, se determinaron las subculturas de cada una de sus áreas y se buscaron las relaciones que existen entre ellas y su tipo de liderazgo. Se analizaron los avances en el cambio educativo y se exploraron las relaciones complejas entre las operaciones transformacionales, la cultura organizacional y el cambio educativo.

Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) propuesto por Avolio y Bass (2004), para determinar el tipo de operaciones de liderazgo, transformacionales o transaccionales, exhibidas por los directivos. Además, se aplicó la prueba del Marco de Valores Competitivos (CVF) de Cameron y Quinn (2006) para conocer el tipo de cultura organizacional. Ambas pruebas fueron montadas en la plataforma Blackboard.

Los directivos seleccionados representaban el total de directores de área académica de la Universidad. Se incluyó a los profesores de tiempo completo de cada una de las áreas de influencia de los directivos, porque son quienes interactúan cotidianamente con ellos y porque participan en la generación de la cultura organizacional.

El proceso metodológico se presenta en la Figura 1.

Resultados

En el estudio de este caso se muestra que la Universidad tiene una cultura organizacional jerárquica y predomina el liderazgo transaccional y *laissez faire*. Sin embargo, también se identifican algunas subculturas las áreas académicas estudiadas, que cuentan con costumbres, creencias y prácticas propias, que a menudo son incongruentes con la cultura universitaria completa (Keup, Walker, Astin y Lindholm, 2001).

Sólo dos directores exhiben operaciones transformacionales y han roto el esquema organizacional general para crear una visión de futuro entre sus profesores. Ellos han cambiado la cultura organizacional de sus áreas, porque proyectan su visión y ganan apoyos para ella, son consistentes, persistentes y se enfocan en mantener el ánimo de la organización para empoderar a los profesores; se constituyen en el origen del cambio (Sheard y Kakabadse, 2004). Ambos directivos ponen énfasis en los asuntos clave para la Universidad e incrementan la confianza de los profesores, con lo que éstos crecen y se desarrollan. El alto nivel de avance en el cambio educativo parece estar mediado por las interacciones entre las operaciones transformacionales que ejercen los líderes con elementos de la cultura organizacional

En otras dos áreas académicas de la Universidad, puede observarse que la tendencia *laissez faire* (carencia de liderazgo) y la rigidez y desorganización de la cultura, están vinculadas con un bajo desempeño en el cambio educativo. En el caso de estos directores, la cultura parece impactar más a su liderazgo que ellos a la cultura; ésta incide determinadamente en la toma de decisiones y retrasa la instauración del cambio. Los profesores tienen libertad, pero están desorganizados y confundidos porque los líderes son inactivos y poco efectivos. Esto es frustrante para ellos y por esta razón se sostienen en la simulación o el empoderamiento. Las dos áreas tienen una baja satisfacción en el trabajo, lo que deriva en bajo desempeño en el cambio educativo.

En la última área académica, el liderazgo primordialmente transaccional y la rigidez de la cultura jerárquica, generan un pobre avance en el cambio educativo. El director utiliza la administración por excepción, que consiste en monitorear las acciones de los profesores para corregir los errores después de que ocurrieron. Así pretende mantener el *status quo*; privilegia la atención de sus demandas; impone metas y lo que se requiera para alcanzarlas; determina las responsabilidades del profesor y las expectativas de logro.

Interacciones promotoras del cambio educativo

Los directores que exhiben operaciones transformacionales influyen de manera importante la creación de una cultura bien definida (Bass y Avolio, 2004). Ellos propusieron una nueva visión y realinearon la cultura. Estas dos áreas tienen un buen avance en el cambio y resulta evidente que el líder ha determinado los rasgos de la cultura más influyentes en el mismo, como son el enfoque en la colaboración y el trabajo académico, en las personas y la tendencia a proponer e implementar innovaciones.

Para el caso que se estudia, las operaciones del liderazgo transformacional que interactúan con la cultura organizacional y facilitan el cambio educativo, fueron la influencia idealizada y la estimulación intelectual. Ambas tienen un contenido alto de carisma. Las dos operaciones se relacionan con aspectos afectivos de las personas y son promotoras de valores compartidos, por lo que se puede inferir que éstas han resultado determinantes en la modificación de la cultura organizacional.

En estas áreas, los profesores comienzan a plantearse formas innovadoras de hacer las cosas y a partir de sus experiencias, construyen la idea de que el cambio es positivo y promueven su implementación. El nivel de colaboración, el trabajo académico, el interés por las personas y la tendencia a proponer e implementar innovaciones, surgen del impulso del líder, quien contribuye a que los profesores completen su proceso de adopción del cambio y se conviertan en promotores del mismo.

La estimulación intelectual ha permitido que los profesores se empoderen y se atrevan a hacer propuestas y a implementar innovaciones; asumen un rol de liderazgo en su contexto y reflexionan sobre la mejor manera de contribuir al cambio educativo (enfoque en trabajo académico). La influencia idealizada del líder en sus profesores, los lleva a generar un compromiso moral con él. El enfoque en las personas es primordial en estas áreas, porque los miembros entienden que son ellos quienes constituyen a la organización y que la opinión de todos contribuye a los logros de la colectividad. Las interacciones fuertes encontradas en estas áreas, se constituyen como elementos poderosos en el proceso de cambio, porque crean un buen nivel de satisfacción en el trabajo y la sensación de que se tiene una gran misión (tabla 1).

Las interacciones débiles, entre el reconocimiento de un liderazgo auténtico, el enfoque a la colaboración y el trabajo académico y la tendencia a proponer e implementar innovaciones, son elementos que hacen sinergia con las interacciones fuertes, porque incrementan la confianza en el líder y en el trabajo de todos, porque tienen una visión común (tabla 1).

Interacciones que obstruyen o retrasan el cambio.

Las interacciones entre el liderazgo y la cultura organizacional que se encuentran en las áreas que exhiben un nivel de avance medio o bajo en el cambio educativo, hacen evidente la falta de compromiso del líder con el cambio. Sin embargo, pueden diferenciarse dos situaciones:

1. La combinación de un liderazgo *laissez faire* con una cultura organizacional desordenada en la que no existe una franca oposición al cambio, pero éste se retrasa por la falta de acción sinérgica.
2. La combinación de un liderazgo transaccional fuerte, con una cultura organizacional muy claramente jerárquica, en donde hay una oposición abierta al cambio educativo.

En la primera situación, los directores de dos áreas académicas son dominados por la cultura; no asumen un verdadero liderazgo y esto condiciona que los profesores tengan una gran libertad y que se enfoquen en sus intereses personales y no en el cambio. El director ha impactado la cultura más por omisión que por acción (Bradford y Lippitt, citados en Barbuto, 2005); el desconocimiento de los procesos y de la información de su área y la falta de reconocimiento de su liderazgo, lleva a los profesores a configurar la cultura organizacional hacia el empoderamiento personal en uno de los casos y hacia la simulación en el otro.

Aunque los profesores *gobiernan* por la ausencia de guía, no se construyen acuerdos que faciliten el trabajo académico o el enfoque en las prioridades institucionales; esto condiciona insatisfacción laboral y desaliento para el cambio educativo.

Las interacciones fuertes entre liderazgo y cultura organizacional que se encontraron en estas áreas retrasan el cambio educativo; no hay impedimento para que los profesores se sumen a él, pero es difícil que el profesor se sobreponga a la inercia cultural y adopte el cambio. Las interacciones débiles en estas áreas contribuyen al retraso, porque fortalecen el sentimiento de insatisfacción en el trabajo y la carencia de rumbo estratégico (Tabla 1).

En la última área académica, el director incide de manera importante en la generación de la cultura organizacional jerárquica, porque se enfoca a que le obedezcan y ejerce control. La cultura organizacional es congruente con el liderazgo que exhibe. Los profesores no tienen libertad de proponer o sugerir nada, sólo ejecutan sus asignaciones y cumplen con los indicadores impuestos por el director. La creatividad y la innovación son desalentadas; prevalece el sostenimiento del estatus quo.

Las interacciones entre el liderazgo y la cultura identificadas en esta área, fueron todas fuertes y determinantes de la falta de avance en el cambio educativo (tabla 1). El autoritarismo y el centralismo en las acciones y decisiones del director coinciden y determinan una cultura organizacional refractaria al cambio educativo. Lo anterior se puede atribuir a que el cambio atenta contra el confort de los miembros del área y genera temor a perder poder y recursos.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, parece claro que en una Institución de Educación Superior los avances en el cambio educativo no ocurren de manera homogénea. De acuerdo con los resultados encontrados, entre las causas de esto, hay razones importantes vinculadas con el liderazgo y la cultura organizacional.

Las Universidades tienen una cultura organizacional general que afecta a la institución completa; sin embargo, en las diferentes áreas académicas, se encuentran subculturas que interactúan con las operaciones del liderazgo que las gestiona. Para el cambio educativo, es necesario considerar estas interacciones para diseñar estrategias que permitan que haya avances sustantivos.

Las interacciones que en esta institución fomentan el cambio, ocurren entre los líderes que exhiben operaciones transformacionales y las culturas con componentes tipo clan que proponen Cameron y Quinn (2006). Las operaciones transformacionales, en este

caso, la estimulación intelectual y la influencia idealizada, promueven la formación de liderazgo entre los profesores y la creación de compromiso moral con su líder. Así, los líderes de este tipo modifican la cultura y la hacen más receptiva al cambio. Los elementos más importantes de la cultura para efectos del cambio educativo, son el enfoque en la colaboración y el trabajo académico, el interés en las personas y la tendencia a proponer e implementar innovaciones.

Resulta interesante que este tipo de interacciones se presenten en el contexto de una cultura jerárquica dominante que, en general, es gestionada con autoritarismo en la institución. Entonces, los líderes transformacionales pueden surgir en ambientes organizacionales adversos y ser exitosos en la implementación del cambio educativo, porque centran su atención en las personas con las que trabajan y consideran que son dignas de ser escuchadas; éstas responden bien ante tal consideración.

Por otra parte, los líderes laissez faire influyen menos en la cultura organizacional; ésta tiende a ser desorganizada, jerárquica, enfocada a aspectos no académicos y priva la desconfianza. La falta de involucramiento del líder en el cambio, parece ser determinante del atraso en la adopción del mismo entre sus profesores. Las interacciones entre los líderes laissez faire y las culturas no enfocadas en lo académico, no bloquean el cambio, pero lo atrasan por la falta de sinergia para abrazarlo.

Finalmente, los líderes transaccionales autoritarios que trabajan en culturas altamente jerárquicas, bloquean abiertamente el cambio educativo. Ellos desalientan cualquier innovación, lo cual se refuerza en la cultura jerárquica en la que se privilegia el control, porque buscan mantener el estatus quo. Los profesores aceptan estas condiciones y contribuyen a frenar el avance.

Tablas y figuras

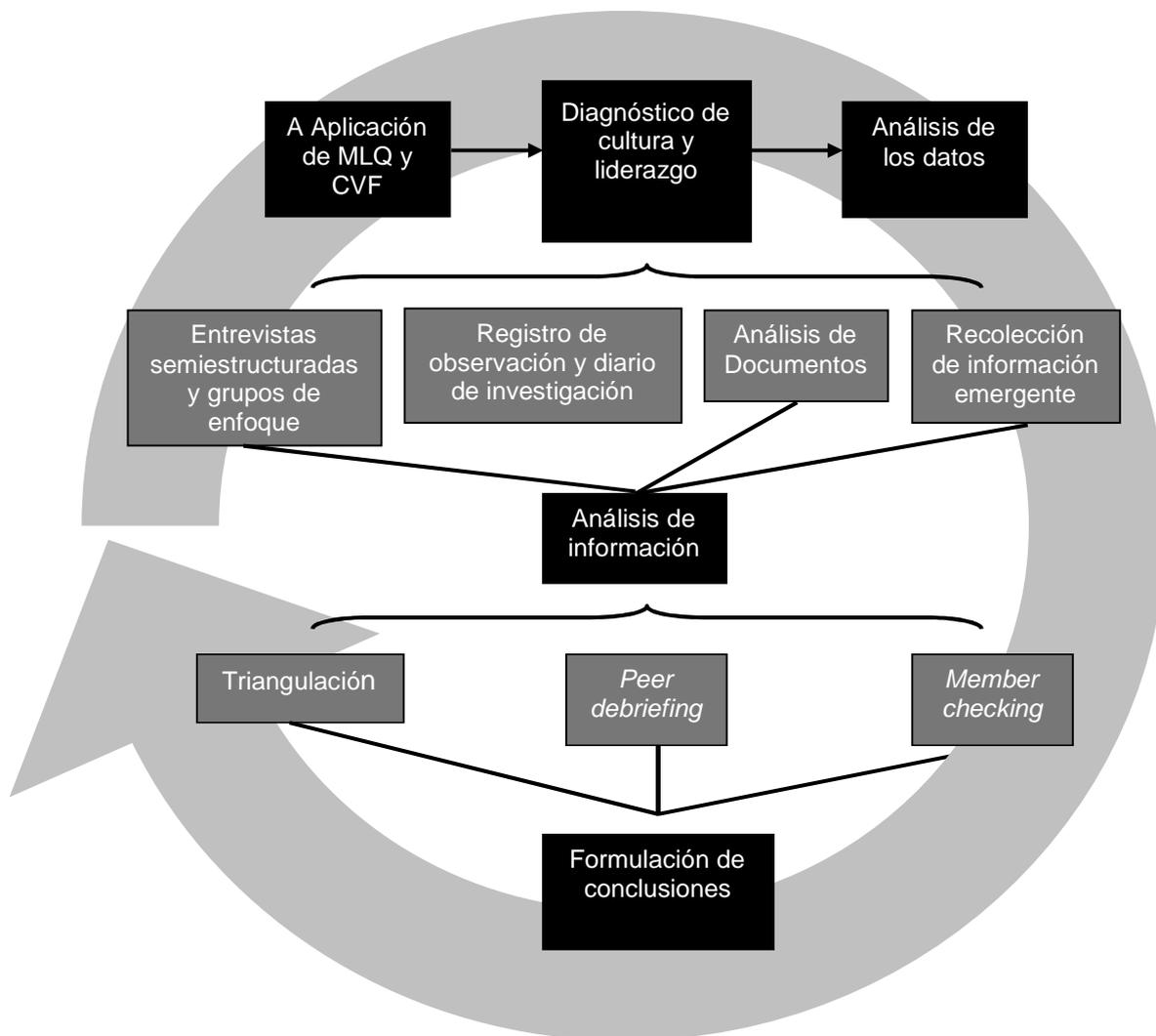


Figura 1. Esquema del proceso metodológico propuesto.

Tabla 1. *Patrones de interacción entre liderazgo y cultura organizacional ante el cambio educativo*

<i>Alto nivel de avance en el cambio educativo</i>	<i>Bajo nivel de avance en el cambio educativo</i>
<i>Interacciones fuertes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada con enfoque en el trabajo académico. • Influencia idealizada con interés por las personas • Influencia idealizada y tendencia a proponer e implementar innovaciones • Estimulación intelectual y enfoque en el trabajo académico • Estimulación intelectual y tendencia a proponer e implementar cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo laissez faire con tendencia transaccional con enfoque en cuestiones no académicas. • Liderazgo laissez faire con tendencia transaccional con cultura jerárquica. • Desconocimiento de procesos e información del área con enfoque en cuestiones no académicas. • Desconocimiento de procesos e información del área con cultura jerárquica. • Desconocimiento de procesos e información del área con falta de confianza • Liderazgo transaccional puro con cultura jerárquica. • Liderazgo transaccional puro con rechazo a innovaciones. • Centralismo de información y toma de decisiones con cultura jerárquica. • Centralismo de información y toma de decisiones con rechazo a innovaciones. • Autoritarismo con cultura jerárquica enfocada al control. • Autoritarismo y rechazo a innovaciones.
<i>Interacciones débiles</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de liderazgo auténtico del director con enfoque al trabajo académico. • Reconocimiento de liderazgo auténtico del director con tendencia a proponer e implementar innovaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo laissez faire con tendencia transaccional con falta de confianza. • Carencia de reconocimiento como líder y cultura jerárquica. • Carencia de reconocimiento como líder y falta de confianza.

Bibliografía

- 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 or European Industrial Training*, 15, p. 9-16.
- Awal, D., Klingler, J., Rongione, N. Y Stumpf, S. Issues in organizational culture change: A case study. [Versión electrónica]. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10, 79-97.
- 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.M. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. [Versión electrónica]. *Public Administration Quarterly*, 17, p. 112-121
- Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Claver, E., Llopis, J., Gasco, J., Molina, H. y Conca, F. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented cultura. [Versión electrónica]. *International Journal of Public Sector Management*, 12, p. 455-465
- Keup, J., Walker, A., Astin, H. y Lindholm, J. (2001). Organizational culture and institutional transformation. [Versión electrónica]. *ERIC Digest*, ED 464521.
- Schraeder, M., Tears, R. y Jordan, M. (2005). Organizational culture in public sector organizations. [Versión electrónica]. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 492-502.
- Sheard, A., Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. [Versión electrónica]. *The Journal of Management Development*, 23, p. 7-106.
- Simpson, P. y Beeby, M. (1993). Facilitating public sector organizational change through the processes of transformational leadership. A study integrating strategic options development and analysis with the cultural values survey. *Management Education and Development*, 24, p. 316-329.