

# El liderazgo educativo: un acercamiento desde las teorías del concepto

## Educational leadership: an approach from concept theories

Harold Lora Guzmán<sup>1</sup>, Amalfi Padilla Castilla<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ing. Producción y Calidad, Doctor en Cultura y Educación para América Latina (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile UARCIS). Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia © (Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela), Mg. Educación (Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile UARCIS), Mg. Desarrollo Empresarial (Universidad del Magdalena, Santa Marta Colombia) Docente Investigador Universidad de Cartagena adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Programa Administración Industrial. Cartagena, Colombia.

haroldloraguzman@gmail.com, hlorag@unicartagena.edu.co.

<sup>2</sup> PhD. Gerencia y políticas públicas (Universidad del Zulia), Doctor Ciencias de la Educación (Universidad de Nariño) Docente Investigador Universidad de Cartagena Facultad Ciencias Económicas Programa Administración de Empresas. Trabajo Social (Universidad de Cartagena)

*Es difícil dirigir la caballería si piensas que te ves gracioso montando a caballo*  
Adlai E. Stevenson Político estadounidense

Recibido: 15/feb/2018 Revisado: 30/abr/2018

Aceptado: 30/may/2018 Publicado: 30/jul/2018

**Resumen** La importancia del liderazgo en la educación se considera de vital importancia para el desarrollo de los procesos académico-administrativos que allí se desarrollen. El estudio del concepto se ha enfocado desde diferentes perspectivas lo que implica a considerar teorías y desarrollo del mismo desde diferentes aristas. Este artículo forma parte del trabajo de investigación denominado "Relación entre el liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión y análisis en el departamento de Bolívar" y tiene por objeto hacer una revisión conceptual del término en el campo de la educación para presentar similitudes conceptuales para su estudio y análisis.

**Palabras claves:** liderazgo; desempeño; escolar; teorías; educación.

**Abstract.** The importance of leadership in education is considered of vital importance for the development of the academic and administrative processes that take place there. The study of the concept has been focused from different perspectives, which leads to theories and development of it from different angles. This article is part of the research work called "Relationship between educational leadership and school performance: review and analysis in the department of Bolivar" aims to make a conceptual review of the term in the field of education and present conceptual similarities for study and analysis.

**Keywords:** leadership; theories; educative; school development.

## 1 Introducción

El estudio del liderazgo se plantea desde diferentes ópticas relacionadas con aspectos tales como el entorno, nivel académico, las características de la personalidad, la organización entre otros. Precisamente este último aspecto, el organizacional, da cuenta de procesos cognitivos denominados “imágenes de la organización”; entendiendo la misma como el resultado de unas presunciones, o conceptos iniciales básicos, que tienen los individuos para organizarse. Esto es en un factor determinante en la naturaleza del liderazgo dado la visión interpretativa del orden empresarial para quien asume el rol de directivo. En relación a esto, varios autores consideran que esta perspectiva es muy importante en el ejercicio del liderazgo educativo porque puede ser generadora y articuladora de significados compartidos por los miembros de la escuela. Por ello, el interés de conocer la naturaleza del liderazgo va ligado a la perspectiva interpretativa del fenómeno social (la escuela) teniendo en consideración las concepciones a priori de los miembros al hablar y desarrollar el concepto.

## 2 Antecedentes

El interés por el liderazgo radica, para los autores del presente documento, en la relación que ha de existir entre el rol de líder en las organizaciones y el ámbito educativo y su relación con los resultados exitosos a nivel de la eficacia en las escuelas.

El entorno educativo reviste distintas concepciones de estudio que van desde los resultados académicos (eficacia) y el manejo de los recursos que se administran para conseguirlos (eficiencia), ambos, en gran parte, ligados a los resultados de la dirección y a su equipo de trabajo. Los estudios señalan que los directivos de las organizaciones deben poseer una serie de competencias o requerimientos para poder gestionar de la manera más eficiente y eficaz una institución educativa. Estas competencias son las siguientes: 1) claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; 2.) la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; 3) el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; 4.) la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; 5.) el conocimiento de la enseñanza

de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y 6.) la supervisión y evaluación del rendimiento de la institución educativa. Chamorro (2005)

Este desarrollo de competencias o actividades a realizar por parte del directivo docente conllevan a una serie de investigaciones relacionadas con los procesos de liderazgo organizacional y los estilos de liderazgo, los cuales deben contribuir al desarrollo de una nueva cultura organizacional; de la filosofía institucional decantada en procesos tales como la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar.

En relación a lo anterior, se pretende abordar las teorías del liderazgo y los estilos de liderazgo relacionadas con la gestión en la labor docente, el cumplimiento de los objetivos y el manejo adecuado de los recursos como elementos fundamentales en la dirección escolar. El interés del estudio va ligado, además, a la experiencia de los autores en el campo profesoral como directivo, lo que ha despertado una serie de inquietudes ¿Qué factores influyen sobre el directivo para definir su estilo de liderazgo? ¿Por qué la presencia de diferentes estilos de liderazgo en el sector educativo? ¿Cuál es la influencia del entorno sobre el estilo de liderazgo? Cabe anotar, que para algunos autores el liderazgo es contingente y va determinado por la situación acaecida en el momento. Yukl (1989) Hersey & Blanchard (1993).

## 3 Metodología

La metodología a utilizar corresponde a un rastreo conceptual sobre el concepto de liderazgo en la educación, que abordaremos desde diferentes aspectos como las representaciones sociales, las teorías científicas acerca del modelo, las perspectivas teóricas que consideran el liderazgo como un proceso atribuible o las teorías implícitas del liderazgo; así como para la investigación en su totalidad corresponde a la aplicación de un instrumento que conlleve a la correlación de variables que determine un modelo lógico deductivo que permita determinar las relaciones entre las competencias de los profesores, actitudes y aptitudes a nivel personal, los aspectos motivacionales de la dirección, las características de la escuela, y el estilo de liderazgo en el departamento de Bolívar.

En este orden de ideas el artículo está estructurado, inicialmente, por un plano epistemológico que dará cuenta de las teorías implícitas que usan los seres humanos para atribuir características de liderazgo, luego desarrollaremos apreciaciones sobre las teorías científicas más relevantes y sus acotaciones sobre el concepto, para luego analizarlas desde una concepción de orden positivista y desarrollar la teoría conductual. Finalmente, establecemos las apreciaciones y conceptos sobre la teoría contingencial del liderazgo para terminar con las conclusiones finales sobre el concepto.

## 4 Cuerpo del trabajo

Este estudio tiene como marco de referencia las teorías del liderazgo relacionadas con el carácter epistemológico del término, las teorías científicas para el estudio, así como los aspectos conductuales y contingenciales que determinan el comportamiento del directivo en la escuela y con la comunidad educativa en sí.

El ser humano tiene la posibilidad de atribuir características al otro desde la concepción del conocimiento popular. Los procesos de comparación realizados en cualquier contexto tienen como objeto emitir opiniones basados en ese ejercicio comparativo, por esta razón se hacen juicios a priori como “él es una buena persona, ella es una buena mujer” y para el caso que nos compete “él es un buen líder”. Sin embargo, para el análisis del término estos aspectos carecen de valor académico e investigativo.

### 4.1 Lo social y el conocimiento popular

Durkheim (1898) se refiere al concepto de las representaciones colectivas como conceptos o categorías abstractas que son producidas colectivamente y que forman el bagaje cultural de una sociedad. Desde el orden sociológico el autor plantea que la genuina fuente del conocimiento se encuentra a nivel supra-individual dando como resultado que en la interacción social se desarrollen categorías que son comunes a todos los individuos y que son la consecuencia de una suma de categorías individuales que resultan de un proceso social. Moscovici (1970) establece el modelo de las representaciones sociales para explicar la construcción social del conocimiento; el autor define como una forma particular de adquirir

conocimiento y forma de transmisión del conocimiento previamente alcanzado. En este mismo sentido, Jodelet (1986) considera que las representaciones sociales son equivalentes al conocimiento del sentido común o pensamiento natural con las particularidades socioculturales que le constituyen.

Retomando a Moscovici las representaciones sociales terminan constituyéndose en “Una forma psicológica, una forma específica de conocimiento de nuestra sociedad y que no es reducible a otra forma de conocimiento” (1970, citado en Ibáñez, 1988). Desde esta perspectiva, entonces, podríamos establecer que la realidad para el sujeto cultural es consecuencia de las relaciones entre ellos, la cual se materializa en un entorno social (escuela) que sirve como caldo de cultivo para el desarrollo de actitudes, principios, modos de vida, valores y creencias que forman el bagaje cultural de una sociedad.

Esta serie de procesos culturales coadyuvan al desarrollo de una serie de categorías que terminan constituyendo las representaciones sociales. Esta construcción de procesos socioculturales se soporta en mecanismos tales como la objetivación y el anclaje (Moscovici 1976; Jodelet 1986) con el ánimo de transformar un conocimiento en representación, y la misma en una representación que transformara el contexto social.

Lo anterior nos lleva a concluir, inicialmente, que el conocimiento popular o la sabiduría popular desde la concepción de las bases, aun con toda la subjetividad que le caracteriza pueda considerar la definición de atributos y características a un individuo llevándolo a la categoría de líder desde este proceso sociocultural.

### 4.2 Teorías científicas del liderazgo

Los trabajos realizados en torno al liderazgo tienen una característica en común y es subrayar la dificultad de la delimitación del término. Sin embargo, tanto en el contexto social como en el organizacional el término se ha relacionado a ideas como poder, autoridad, influencia, persuasión entre otros sin coincidir literalmente con alguno de ellos. Ahora bien, lo cierto es que consideramos que el desarrollo organizacional (D.O) está intrínsecamente relacionado con el liderazgo. En este sentido Katz y Khan (1985) proponen cuatro factores determinantes del liderazgo en una organización: 1. la imperfección del diseño organizacional, 2. Cambios en las condiciones ambientales 3. La dinámica interna de la organización 4. La naturaleza de la membresía humana en las

organizaciones. Además de la necesidad del liderazgo organizacional, desde el contexto sociocultural los autores definen además tres tipos de conductas del liderazgo a saber:

- Introducción de cambios estructurales o la creación de políticas en las organizaciones
- La interpolación de la estructura, o la integración de la estructura formal existente, es decir periodos de transición
- El uso de la estructura formalmente estructurada, la administración (Ibíd. 1985)

En la figura 1 se observan las pautas de liderazgo, las habilidades que requieren y la ubicación en la organización para su desarrollo y aplicación. La figura resume la propuesta de los investigadores antes mencionados.

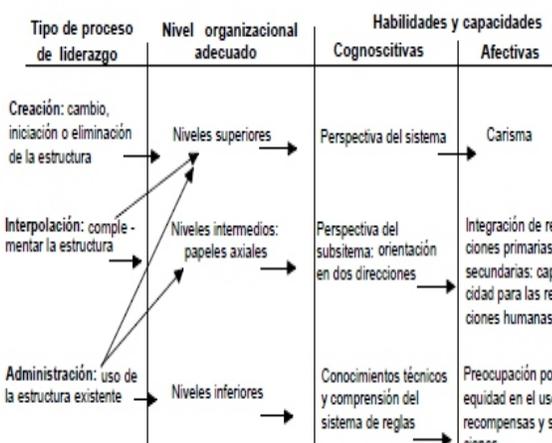


Figura 1: Pautas de liderazgo, su ubicación en la organización y las habilidades que requiere (Fuente: Katz & Kahn 1985, 346)

Warren Bennis (1985) describe cuatro capacidades que debe poseer un líder:

- La gestión de la atención dado sus características para determinar la manera de visionar el objetivo y como conseguirlo haciendo que los demás perciban como valedero lo dicho
- La gestión del significado comunicar la visión y traducirla en resultados positivos medibles y alcanzables
- La gestión de la confianza manteniendo al equipo unido, cohesionado para el alcance de las metas
- La gestión de sí mismo basada más que todo en el desarrollo de las actitudes y aptitudes que pueda desarrollar y que sirvan como ejemplo para sus colaboradores.

Schein (1988), por su parte, considera que el escenario preciso para el desarrollo de las actividades del líder dependerá del desarrollo de una cultura arraigada por el mismo. El autor propone una serie de cualidades que debe tener el líder para trascender su propia cultura:

- Percepción y visión
- Motivación y habilidad
- Fuerza emocional
- Capacidad para cambiar las presunciones culturales
- Implantación del compromiso y la participación
- Agudeza

### 4.3 El enfoque positivista del liderazgo

El enfoque positivista plantea, de acuerdo con Adams y Jodelet (1985), que el liderazgo se define de un conjunto de rasgos físicos, de carácter y la personalidad de quien lidera. Esta idea de liderazgo surge de la disciplina militar y se remonta a la primera guerra mundial, dado el interés de la armada de los Estados Unidos de contratar el personal ideal para su ejército. Realizaron una investigación que describió una amplia gama de características del individuo, centrándose, sobretudo, en los aspectos físicos, antecedentes sociales, inteligencia y personalidad.

Estos estudios concluyeron que los líderes tienden a ser más altos, físicamente más atractivos, más inteligentes y seguros de sí mismos, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas” (Adams y Yoder, 1985).

Posterior al estudio Carbonell (1996: 123) demuestra que: a) no existen pruebas científicas que posibiliten una teoría de liderazgo basada en rasgos físicos de la personalidad; b) el perfil ideal de personalidad de líder no existe, por lo tanto, no es posible distinguir una forma válida de quienes no lo son; c) no se ha demostrado que exista relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo ; d) los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos; e) no hay un criterio unificado entre los investigadores que permita establecer qué rasgos son los que guardan relación directa con el liderazgo; f) las habilidades intelectuales no constituyen el único factor que determina la eficacia en la toma de decisiones, pues algunas decisiones requieren de la sensibilidad, más que habilidades intelectuales (Fiedler et al, 1992).

#### 4.4 Enfoque conductual

Esta perspectiva plantea dos enfoques de liderazgo: el autocrático y el democrático. Determinados en función de la conducta.

Dentro de los diferentes estudios conductuales para definir los estilos de liderazgo encontramos a Lewin, Lippit y White (1939), desarrollado a partir de grupos focales de 10 niños y sus respectivos entrenadores (adultos), quienes debían actuar acorde a al liderazgo autocrático, democrático y Laissez faire. El objetivo era medir los comportamientos de los grupos focales en una tarea concreta y con diferentes estilos de liderazgo.

En el liderazgo autocrático se dirigen las actividades, se asignan tareas, se mantiene distancia entre los jóvenes, se emplea mucho en la elaboración de las tareas y se concentra más en los resultados. Cuando el líder no se encuentra, la tarea queda a un lado y se vuelve a retomar solo cuando el líder aparece nuevamente.

En el caso de los líderes entrenados para ser democráticos se plantean propuestas al equipo de trabajo, con opciones para el aporte del grupo y aunque se demoran más en la consecución de la tarea los resultados son de mayor calidad, creatividad y originalidad y no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.

Por último, en el Laissez faire no se participa en actividades grupales, se provee información solo cuando es requerida; la cantidad y la calidad el trabajo es muy pobre, no se evidencia formalidad en su accionar.

Apoiado en diferentes autores y con el auspicio de la universidad de Ohio, Stogdill afirma que el liderazgo es “la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta”. Estos estudios permitieron definir la consideración como el inicio y la estructura de los factores que implican mayor variancia en los estilos de liderazgo “La Consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de sus subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades y bienestar y está dispuesto a explicar sus actos. La Iniciación de Estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas dentro del grupo, programación de las asignaciones de trabajo, definición de las metas, establecimiento de procedimientos y normas de trabajo y evaluación del

trabajo de los subordinados” (Fiedler y Chemers, 1985: 60)

Los líderes con estas características tienen una tendencia a fortalecer los lazos de amistad, la confianza entre las partes, respeto y cordialidad entre ellos y los miembros del grupo. En tanto que los líderes, ubicados en la dimensión Iniciación de Estructura, definen la relación existente entre ellos y los miembros del grupo, establecen el rol que debe asumir cada individuo y se esmeran por establecer pautas definidas de organización, canales de comunicación y medios para que se realicen las tareas encomendadas (Owens, 1976).

Los resultados del estudio llevaron a definir que la Iniciación de la Estructura y la Consideración son dimensiones esenciales, separadas y distintas de la conducta del líder; esto establece que si se obtienen puntajes altos en una dimensión debe puntuar bajo en la otra. Esto concluye que los líderes eficaces distribuyen su tiempo en esas dos tendencias. Se desarrolló una matriz para mostrar varias combinaciones de Iniciación de Estructura y consideración y los resultados de estas investigaciones sugieren que los supervisores y directivos que obtienen resultados altos pueden ser buenos líderes y que su conducta está más influida por aquellos cuya personalidad y situación es similar a la suya.

Pascual (1993:18) establece algunos criterios objetivos que le permiten determinar algunas características de los líderes eficaces entre las que se encuentran:

- Tienen a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración a la autovaloración personal.
- Emplean métodos de grupo para el control y la toma de decisiones.
- Trazan altos objetivos de actuación y mantienen informados a los subalternos



Figura 2: Modelo OHIO Cuadrantes de estructura y consideración.: Hersey – Blanchard, 1997:102

Por otra parte, los investigadores Hersey - Blanchard, 1993 identifican dos conceptos a los que denominan Orientación al empleado y Orientación a la producción. En el primer grupo encontramos los líderes cuya orientación va hacia su colaborador y hacia las relaciones del trabajo con él mismo, en tanto que los orientados a la producción su énfasis es los resultados y en los aspectos técnicos del trabajo. Los empleados son considerados como herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Este lineamiento establecido en la universidad de Michigan es muy similar al modelo contingencial desarrollado por T con Tannenbaum & Schimidt con respecto a los estilos democráticos y autoritarios: “Los hallazgos de investigaciones recientes indican que los estilos de liderazgo pueden variar considerablemente de líder a líder. Algunos líderes enfatizan en la producción y pueden ser descritos como autoritarios. Otros colocan un mayor acento en las relaciones interpersonales y pueden ser identificados como democráticos. Hay algunos individuos en posición de liderazgo en los que no se identifica ninguna de las anteriores. No aparece ningún estilo dominante. En su lugar, varias combinaciones son evidentes” (Tannenbaum – Schmidt, citado por Hersey – Blanchard, 1993: 103)

En este mismo sentido, Likert (1961) establece algunos trabajos relacionados con directores, lo que el autor llama alta producción y baja producción. Las conclusiones conducen a dos tipos de accionar, centrados en los empleados y en la producción. Los primeros, centrados en el empleado, alcanzan altos porcentajes de desempeño, enfocados en las condiciones higiénicas y motivacionales de los empleados brindándoles garantías en su quehacer diario, y se esfuerzan por establecer grupos eficaces con altas metas. Este tipo de directores está asociado con la alta productividad, porque hacen claridad a los empleados sobre los objetivos y necesidades que deben ser satisfechas, y, además, proporcionan libertad para hacer su trabajo. Los segundos, centrados en la producción, ejercen constante presión en la producción y a menudo tienen etapas de baja producción.

Likert (Hersey & Blanchard, 1993) plantea el estilo de dirección como un sistema continuo dividido en cuatro pasos a saber:

Sistema 1. Predomina el poder coercitivo, el empleado trabaja bajo amenazas, castigos y en algunas ocasiones premios. La información es manejada de manera descendente en lo que

corresponde a metas y objetivos de igual forma el control de los procesos se maneja desde ese mismo nivel.

Sistema 2. Predomina la condescendencia de la alta dirección y el desconcierto y desconfianza en los empleados de base. Las decisiones se establecen en la cima de la organización, pero muchas de ellas se toman en una estructura que incluye los niveles más bajos. El proceso de control está concentrado en la dirección, pero algo se delega en los medios y bajos mandos.

Sistema 3. Las decisiones se toman en la dirección, permitiendo la participación democrática de los empleados en la toma de decisiones relacionadas específicamente con su rol y puesto de trabajo. La comunicación fluye en ambas direcciones. Para motivar a los trabajadores se recurre a los premios y ocasionalmente a los castigos.

Sistema 4. Las organizaciones tienen una plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está ampliamente dispersa e integrada a lo largo de la organización, la comunicación fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre pares.

Una teoría bastante estudiada desde los recursos humanos es la propuesta por McGregor, quien considera dos tipos de individuos en las organizaciones: los individuos con un estilo laboral tipo X y los que poseen un estilo laboral Y; esto basado en teorías sobre los principios del comportamiento humano (McGregor citado por Coopers & Lybran, 1994):

El estilo X parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. El estilo Y se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen. Estas maneras de comportamientos humanos son el resultado, siguiendo al autor, de la naturaleza de la organización. El estilo X se presenta en organizaciones rígidas, duras con el colaborador, que fomentan el temor entre los empleados. El estilo Y se presenta en organizaciones democráticas, participativas, caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers & Lybran, 1994:164)

No obstante, a lo expuesto por los autores, la evidencia empírica existente no sustenta esta teoría. (Fiedler y Chemers. 1985)

#### 4.5 La Rejilla de la Dirección Blake & Mouton

Presentan cinco tipos de liderazgo acorde con los intereses hacia la tarea o la relación. Esto implica una predisposición por algo lo que correspondería a una dimensión actitudinal. Sugiere que el instrumento desarrollado por los autores trata de plasmar un modelo actitudinal que mide los valores y sentimientos de un director en su organización.

Tabla 1 McGregor: Estilos X y Y

ESTILO X	ESTILO Y
• Las personas son por naturaleza, vagas, y prefieren no hacer nada.	• Las personas son por naturaleza, activas, fijan metas y disfrutan de su empeño.
• Trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus.	• Buscan diversas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación y estímulos ante nuevos retos.
• La fuerza principal que las mantiene en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.	• La fuerza principal que las mantiene productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.
• Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.	• Maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización, y la responsabilidad.
• Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	• Son capaces de autodirigirse
• Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestren en los métodos apropiados para el trabajo.	• Comprenden y se interesan por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
• Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente y puedan corregir sus errores.	• Necesitan tener la sensación de que se les respeta, y con capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.
• Se preocupan poco por aquello que no se refiere a sus intereses materiales inmediatos.	• Procuran dar sentido a sus vidas identificándose con comunidades, países, etc.
• Necesitan instrucciones específicas sobre qué hacer y cómo hacerlo; las cuestiones de política más general no son de su incumbencia.	• Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican, y tienen una apertura de conocimientos amplia.
• Aprecian que se les trate con cortesía.	• Ansian el respeto de sus congéneres
• Están naturalmente separadas de sus categorías; las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.	• Están naturalmente integradas; cuando el trabajo y diversión se separan, ambos se deterioran.
• Se resisten al cambio; prefieren seguir caminos ya conocidos	• Se cansan de lo rutinario y prefieren disfrutar de experiencias nuevas.
• Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas; las personas se eligen, se adiestran y se adaptan a ellas.	• Las personas son fundamentales y buscan autorrealizarse. Las tareas tienen que proyectarse, modificarse y adaptarse a las personas.
• Las personas están condicionadas por la herencia, y sólo aprenden en la niñez y la juventud; de adultas permanecen estáticas.	• Crecen y evolucionan constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender. Disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
• Necesitan que las "inspiren", las empujen o las arrastren.	• Necesitan que las dejen en libertad, que las estimulen y las ayuden.

Fuente: Coopers & Lybrand, 1994: 163

Estilo 1-1 o Liderazgo Empobrecido: no existe compromiso por el directivo, de igual forma su interés por el personal y los objetivos de la organización. Es común en él evitar las complicaciones, por lo que sigue las reglas al pie de la letra, así no corre riesgos.

Estilo 9-1 o Estilo Tarea: se orienta a la búsqueda de los resultados a nivel organizacional o de área, la eficiencia y eficacia en las operaciones. Para ello determina las condiciones laborales por encima de las necesidades o deseos personales de los subordinados. Es la autoridad principal y los empleados subordinados a él.

Estilo 5-5 o Liderazgo de Punto Medio: busca el equilibrio entre las necesidades en el trabajo y la moral de los empleados. Para lo cual les comunica la meta organizacional y mediante la persuasión, la solicitud y el convencimiento logra de ellos un buen desempeño.

Estilo 1-9 o Liderazgo Campestre: centrado en las personas, tiende a seleccionar su equipo de trabajo por la armonía que transmite y la facilidad de entendimiento con los demás. Este tipo de liderazgo tiende a generar altos niveles de seguridad y afiliación grupal, pero las satisfacciones se basan en relaciones sociales y no en la ejecución de las tareas lo que puede llegar a ser perjudicial para los fines de la organización.

Estilo 9-9 o Estilo de Equipo: el director hace que el trabajo llevado a cabo sea producto del compromiso de la gente, la interdependencia entre los miembros se cimienta en un acuerdo común en los propósitos que guían las relaciones de confianza y respeto.

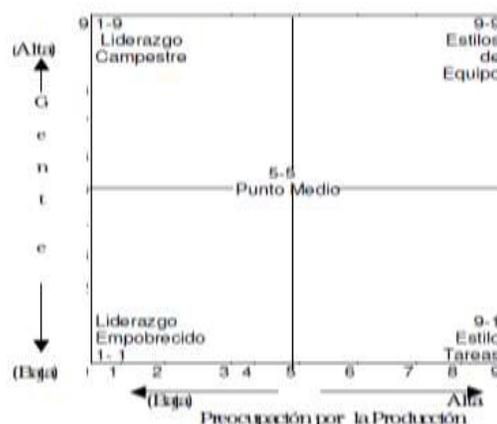


Figura 3 Modelo Managerial grid Fuente: Hersey – Blanchard, 1993

Los estudios basados en modelos conductuales enfatizan la conducta observada en los directivos en entornos y situaciones dadas y aunque reconocen que las personas involucradas en el liderazgo poseen rasgos personales y funcionan en una situación, estos estudios no establecen relaciones causales.

#### 4.6 Enfoque Contingencial

Una de las teorías del liderazgo con mayor validez en el ámbito empresarial es la que relaciona el comportamiento y las competencias del líder ante una situación dada.

“[...] los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo. Estos aspectos pueden ser objetos físicos como los muebles de la oficina, o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados. [...] la situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización como la costumbre de llevarse a casa el trabajo de la oficina, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido. Estas son variables intraorganizacionales. Los aspectos extra organizacionales de la situación pueden incluir un excedente o escasez de trabajo, el número de ordenadores o la ubicación de una oficina – suburbana o urbana – (Fiedler y Chemers, 1985: 69)

Este enfoque considera que no hay un estilo de liderazgo definido, más bien el mismo debe ser funcional acorde a la situación que se presente en el momento. Dentro de este enfoque se destacan algunas teorías dentro de las cuales podemos resaltar:

- La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: El continuo de la conducta de líder.
- El Modelo Contingencial de Fiedler
- La Teoría del Path – Goal de House y Mitchell
- El Modelo de Stinson y Johnson
- El Modelo Contingencial de Vroom e Yetton
- La teoría tridimensional de Hersey y Blanchard
- Modelo Integrativo de la Conducta Eficaz de Dirección

Tannenbaum y Schmidt (1970), apoyados en los modelos de la universidad de Ohio y Michigan, plantean su modelo bajo la perspectiva de la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones. Los autores consideran que los líderes influyen de dos maneras sobre sus seguidores 1) indicándoles qué deben hacer, cómo y cuándo hacerlo 2) compartiendo las responsabilidades con sus seguidores, involucrándolos en la planeación y la ejecución de sus tareas. Dentro de la investigación los autores agregan otra variable y es el poder asociado al liderazgo autoritario; basados en las teorías de McGregor (Teorías X y Y) dicen que hay dos estilos de liderazgo

acorde al tipo de personas en la organización, como se aprecia en la siguiente tabla:

#### 4.7 Continuo del Liderazgo

La orientación hacia la izquierda del esquema refleja la tarea mientras que a la derecha del esquema se ubica la orientación al grupo. Tannenbaum y Schmidt (1970) identifican otro estilo de liderazgo que va más allá del democrático, y es el laissez – faire (dejar hacer). Este permite a los miembros hacer lo que deseen. Las políticas y procedimientos no son preestablecidos, el líder trata de no influir en sus seguidores.

Fiedler (1985) tiene una orientación hacia el cumplimiento de las tareas asignadas en relación con los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, el modelo obedece a lo contingencial dado que evalúa el cumplimiento de los objetivos del líder bajo dos premisas: el estilo de interacción del dirigente con los miembros de su grupo y la disposición favorable de la situación (grado en que la situación proporciona control e influencia al dirigente) de la tarea del grupo.



Figura 4 Continuo del liderazgo Fuente: Tannenbaum y Schmidt, 1970: 318

Se deduce que el comportamiento de los líderes acorde a su experiencia varía dado las características de la situación. Para determinar el liderazgo Fiedler diseñó los instrumentos: Semejanza Asumida de Opuestos (ASO) y Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP).

El análisis de la investigación determina que hay tres variables básicas que establecen la disposición

favorable en una situación de liderazgo: relación líder – miembro, grado de estructuración de las tareas y poder posicional formal (Beare et al, 1993).

El liderazgo, centrado en las relaciones líder – miembro, se caracteriza por el énfasis en las relaciones favorables, ya que se gana el apoyo y lealtad de sus colaboradores. El liderazgo, caracterizado por el grado de estructuración de las tareas, permite definir con claridad las actividades y objetivos, hace énfasis en la comunicación para establecer con claridad los objetivos y las metas facilitando la comprensión del que hacer para cada colaborador.

El líder orientado a la tarea y que, además, tiene un alto control sobre la situación, posee más tiempo para un trato cercano con los subalternos, pero tiene mayor dificultad para enfrentarse con los conflictos de índole personal. (Fiedler y Chemers,) Por su parte, el liderazgo orientado al poder posicional formal posibilita que el líder emplee refuerzos positivos y negativos para obtener mayor influencia en los subalternos.

Los datos obtenidos le permiten a Fiedler plantear las siguientes nociones:

- Los dirigentes motivados por la tarea se desempeñan mejor en situaciones muy favorables y en las condiciones desfavorables, en tanto que los dirigentes motivados por la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables.
- Los grupos que realizan tareas coercitivas siguen las mismas reglas que los grupos de tarea en los que predomina la interacción en la realización de la tarea.
- Los dirigentes con puntuación baja en la escala CTMP se desempeñan de manera más eficiente que los dirigentes con una puntuación elevada.
- Los dirigentes con puntuación CTMP elevada se desempeñan en una forma más efectiva que los dirigentes con una puntuación baja en la misma escala.
- El dirigente que obtiene una elevada calificación en la escala CTMP se preocupará por aquellas actividades que refuercen la posición, como son: dar órdenes a la gente que está a su alrededor, asignar tareas, y asumir responsabilidades.
- El dirigente que obtiene una puntuación baja en CTMP, dado el elevado grado de control, será tranquilo, amigable y considerado, pues sabe que el cumplimiento de la tarea no constituye ningún problema.

- El dirigente con puntuación elevada en la escala CTMP buscará, ante todo, la comodidad que reduce la ansiedad y que es producto de la relación estrecha con los miembros de su grupo.
- El dirigente con puntuación baja en la escala CTMP tratará de lograr que se haga la tarea, aunque tenga que hacer lo imposible.

Concluye el autor lo siguiente: “[...] no existe una relación directa entre el comportamiento directivo y la personalidad del dirigente, de aquí que el comportamiento del dirigente no sea estilo directivo. Más bien el comportamiento del dirigente cambia en una dirección que puede predecirse, dependiendo de la personalidad del dirigente y el grado en que la situación le da influencia y control [...] La variable clave de la personalidad en el modelo de contingencia, la puntuación en la escala ‘compañero de trabajo menos preferido’, constituye un índice en una jerarquía de las motivaciones. Resulta que los individuos persiguen las metas más básicas en situaciones desfavorables, en las cuales no están seguros y se sienten amenazados; persiguen sus metas secundarias en situaciones favorables, en las cuales consideran que sus metas primarias o básicas están seguras. Las personas que obtienen una puntuación elevada en la escala CTMP buscan como meta básica las relaciones con los demás, pero como meta secundaria, estatus y estima. Las personas con puntuación baja en la escala CTMP buscan como meta básica el cumplimiento de la tarea, pero como meta secundaria, el mantener buenas relaciones de trabajo con los demás miembros del grupo” (Fiedler y Chemers, 1985:119)

#### 4.8 Teoría Del Path – Goal (House & Mitchell)

Toma como referente los conceptos esbozados por los investigadores de la Universidad de Ohio, específicamente la iniciación de la estructura y consideración. De acuerdo con el modelo el efecto de la conducta del líder en la satisfacción y el esfuerzo del subordinado está relacionado con la situación y teniendo en cuenta además las características de la tarea y las características del subordinado. Los autores consideran cuatro conductas del liderazgo a saber:

- Liderazgo de apoyo en el cual el líder tiene en cuenta las necesidades del subordinado y su bienestar

- Liderazgo directivo haciendo énfasis en las reglas, los procedimientos, la tarea, el horario entre otros, la ventaja para el subordinado es que tiene claro lo que se espera de él.
- Liderazgo participativo consulta a sus empleados y las decisiones se toman en conjunto.
- Liderazgo orientado al logro establece claridad sobre las metas, el cumplimiento de objetivos los procedimientos y los procesos.

Esta teoría aporta a la teoría de liderazgo dado que presenta una estructura conceptual que favorece a la identificación de relevantes y potenciales variables situacionales moderadoras.

#### 4.9 Modelo Stinson – Johnson

Los autores hacen énfasis en la teoría del Path – Goal en lo que corresponde a los subordinados considerando que la motivación, la experiencia, el nivel de educación y la experiencia inciden en el estilo de liderazgo por parte del directivo (1975). En razón a lo anterior la propuesta de los autores es hacia el alcance de la tarea bajo las siguientes premisas desde la eficacia de la tarea:

- La tarea de los seguidores es altamente estructurada y si los seguidores tienen fuertes necesidades de logro e independencia y altos niveles de educación y/o experiencia.
- Las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen débiles necesidades de logro e independencia y bajos niveles de educación y/o experiencia.

En tanto que la baja orientación a la tarea sería más efectiva si:

- Las tareas de los seguidores están altamente estructuradas y los seguidores comparten débiles necesidades de logro e independencia, pero un adecuado nivel de tarea relacionada con la educación y/o experiencia.
- Las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen fuertes necesidades de logro e independencia y un alto nivel de educación y/o experiencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, los autores consideran que haciendo el análisis de las características de las tareas y los subordinados se

pueden lograr diversas combinaciones posibles tal como se observa en la matriz adjunta.

#### 4.10 Modelo de Stinson- Johnson

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		BAJA	ALTA
CAPACIDAD DEL SEGUIDOR	ALTA	Baja relación Baja Tarea	Alta tarea Alta relación
	BAJA	Alta Tarea Baja Relación	Alta Relación Baja Tarea

Figura 5 Modelo de Stinson & Johnson Fuente: Hersey & Blanchard 1993:124

#### 4.11 Modelo Normativo Vroom & Yetton

El análisis del liderazgo, desde esta perspectiva, está basado en la toma de decisiones de parte del líder, a partir de cómo su conducta afecta a los subordinados (1973). Este modelo coincide en parte con el planteado por Fiedler, en el sentido de considerar cambiante el estilo de liderazgo de acuerdo a las situaciones que se presenten. ende acuerdo a los resultados de su investigación plantean que:

- La conducta de la líder no solo esta permeada por la situación sino también por la forma como se comporte dado el caso participativamente o autocráticamente, así como por la interacción de variables situacionales y las características individuales.
- Los aspectos de la situación moderan o condicionan los procesos y procedimientos a utilizar para la toma de decisiones y las variables intervinientes.

El modelo de Vroom & Yetton (Yulk, 1989: 113) asume que la participación conduce a decisiones de mayor calidad si los subordinados poseen información relevante, y si están dispuestos a cooperar para tomar buenas decisiones, y, además, líderes y subordinados son competentes para hallar soluciones creativas a los problemas.

Según este modelo (Vroom & Yetton, 1973), la eficacia de la decisión depende de los siguientes aspectos de la situación:

- a. La cantidad de información relevante poseída por el líder y los subordinados.
- b. La probabilidad de que los subordinados acepten una solución autocrática.
- c. 3. La probabilidad de que los subordinados cooperen si se les permite participar.

- d. 4. La cantidad de desacuerdos entre los subordinados con respecto a sus alternativas preferidas.
- e. 5. El grado en el que el problema de la decisión no está estructurado y requiere soluciones creativas.

Una crítica al modelo Vroom & Yetton es que sólo tiene en cuenta dos criterios en las reglas que establecen para la toma de decisiones: aceptación y calidad de la decisión.

#### 4.12 Modelo tridimensional de liderazgo eficaz. Hersey-Blanchard

Según Hersey & Blanchard (1993) el estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones. La tarea comprende cómo el líder organiza y define los roles de los miembros del grupo, las actividades que cada uno debe hacer, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). En tanto que las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo).

Estos comportamientos traen como resultado cuatro estilos diferentes de liderazgo:

- Estilo control esbozando un alto nivel directivo y poco apoyo
- Estilo supervisión se esbozan ambos tipos de comportamiento relacionados con la dirección y el apoyo
- Estilo asesoramiento predomina más el comportamiento relacionado al apoyo y en menor grado la dirección, se apoya en los colaboradores para la toma de decisiones
- Estilo delegación delega a los colaboradores las decisiones limitando su grado de participación e intervención.

En esta aproximación de desarrollo de la competencia el desarrollo de los colaboradores es factor determinante en el estilo de liderazgo basado en la competencia y la dedicación. Los niveles de desarrollo de los colaboradores serían:

- Nivel de desarrollo 1 novatos personas con lata motivación y baja competencia

- Nivel de desarrollo 2 personas que han aprendido a desarrollar la tarea pero que por su complejidad genera desmotivación
- Nivel de desarrollo 3 las personas aprenden a desarrollar la tarea aumentan sus capacidades, pero no confían plenamente en ellas mismas
- Nivel de desarrollo 4 alto nivel de competencia y alta motivación

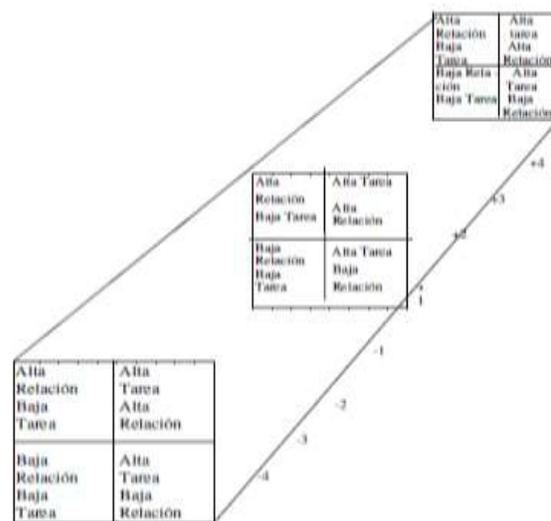


Figura 7 Modelo Tridimensional de liderazgo. Fuente: Hersey & Blanchard (1993)

#### 4.13 Niveles de Desarrollo y estilos de Liderazgo

NIVELES DE DESARROLLO	ESTILOS DE LIDERAZGO
D1: Alta dedicación/Baja Competencia	Control
D2: Baja dedicación/Baja Competencia	Supervisión
D3: Dedicación Variable/Competencia Media	Asesoramiento
D4: Alta Motivación/ Alta Competencia	Delegación

Figura 6 Niveles de desarrollo y estilos de liderazgo Fuente Hersey & Blanchard 1993:124

#### 4.14 Modelo Integrativo de la Conducta Eficaz de la Dirección

El modelo se caracteriza por ser más parsimonioso que los modelos anteriores, y por englobar la mayoría de los aspectos de la conducta del director que son relevantes para comprender la eficacia de la dirección.

Expone la existencia de tres conjuntos de variables que intervienen en el desarrollo de la conducta a saber: atributos individuales (esfuerzo del subordinado, habilidad del subordinado y el rol de la claridad) en el siguiente conjunto encontramos los atributos de grupo (organización del trabajo, cooperación y cohesión) y en el último conjunto las interfaces (recursos y apoyo y la coordinación externa) Estas variables interactúan constantemente de manera que determinan la eficacia de la organización.

Yulk (1989:125), plantea que en este modelo las variables situacionales ejercen una influencia en tres puntos:

- Determinan la relativa importancia de las seis variables esbozadas en el mismo.
- Influyen el nivel actual de cada variable situacional
- Limitan la discreción del líder para hacer cambios y reaccionar ante los problemas.

La taxonomía integrada del modelo se basa en una combinación de aproximaciones, incluyendo análisis de factores, clasificaciones de juicios, y deducción teórica.

El modelo desarrolla cuatro categorías y estas a su vez están compuestas en otras que plantean conductas para los subordinados con sus pares, superiores y actores externos. Tal y como se ha establecido durante el análisis, las investigaciones desarrolladas desde el ámbito situacional conllevan a dos líneas de desarrollo una orientada a identificar los determinantes situacionales de la conducta de la dirección; y otra a examinar como los aspectos de la situación moderan las relaciones entre la conducta del líder y los resultados (Yulk, 1989)

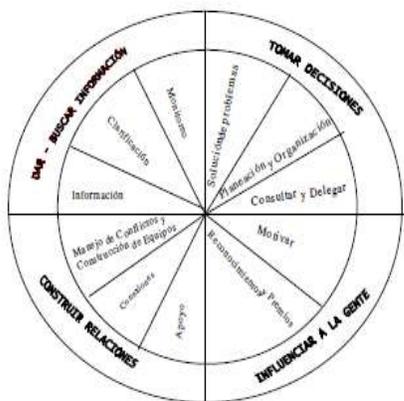


Figura 8 Taxonomía integrada de conducta directiva  
Fuente: Yulk 1989:129

#### 4.15 Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional

Burns (1978) Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995) clasificaron los modelos de liderazgo en dos apartados tomando como criterio de aceptación el tipo de interacción entre el líder y sus colaboradores, y los denominaron liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Los modelos transaccionales plantean la existencia de una transacción entre el líder y sus seguidores, donde es aceptado la autoridad y planteamientos del primero si y solo si existe la posibilidad de obtener recursos valiosos para los colaboradores. Bass (1996) plantea que “el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigo”. Para el caso de los modelos transformacionales relaciona cualquier tipo de liderazgo que va más allá de cualquier intercambio. Burns (1978) plantea que estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

Para Bass (1984, 1986) este tipo de liderazgo trasciende el intercambio que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Burns (1978) considera que la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor. En ese mismo sentido, Bass y Avolio consideran que un líder transformacional puede actuar como transaccional pero un transaccional no logra los efectos que un transformacional obtiene.

Hackman y Johnson (1991) plantean seis características de personalidad que poseen este tipo de líderes a saber:

- Creativo buscando nuevas ideas para el futuro
- Interactivo para favorecer el crecimiento de sus colaboradores mantiene una posición de dialogo abierta
- Visionario comunica la visión de la organización y se compromete él y sus colaboradores al cumplimiento
- Empowerin (invertir de poder) capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla
- Apasionado muestran pasión por las tareas realizadas
- Ético posee patrones éticos más altos.

Bass (1985) y Bass y Avolio (1990) desarrollaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership

questionnaire) como instrumento para medir si un líder es transformacional o transaccional o no ejerce ningún tipo de liderazgo. El cuestionario mide el liderazgo a través de los siguientes componentes:

Liderazgo transformacional: influencia idealizada (carisma) Motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Liderazgo Transaccional: recompensar contingentemente, Dirección activa por excepción, Dirección Pasiva por excepción.

Ausencia de liderazgo: Laissez Faire - Leadership Por su parte, Villa y Villardón (1998:82-84) consideran que el liderazgo transformacional es benéfico para las escuelas porque:

- Permite conseguir un mayor compromiso y esfuerzo extra del personal. La investigación realizada por Pascual y otros (1993) corrobora esta afirmación” [...] todas las dimensiones del liderazgo transformacional se asocian de forma importante y significativa con el esfuerzo extra [...] Las cuatro dimensiones que configuran el liderazgo transformacional correlacionan de modo más alto con el esfuerzo extra que las dimensiones del liderazgo transaccional. Por consiguiente, la hipótesis de la que partíamos queda confirmada: el liderazgo transformacional obtiene una mayor relación con el esfuerzo extra que el resto de los tipos de liderazgo. [...] Las cuatro dimensiones transformacionales mencionadas están estadísticamente relacionadas con la satisfacción de los profesores (sus correlaciones oscilan entre .32 y .53)” (Pascual, 1993: 83)
- Es más sensible al desarrollo de las organizaciones y se centra en aspectos tales como: la visión compartida, creación de culturas de trabajo productivas, delegación de funciones etc. (Villa y Villardón, 1998: 83).
- Puede ser de gran ayuda a los directivos de secundaria, que deben promover en sus jefes de seminarios, departamentos, etc., la capacidad de planificación a corto y mediano plazo y poder centrarse en ellos en una visión a largo plazo.
- Tiene efectos directos significativos sobre la formación del profesorado, relaciones entre la escuela y la comunidad y los currículos de base.
- Genera en los alumnos y profesorado un compromiso, satisfacción y rendimiento significativamente mayores (Bass, 2000)

En ese mismo sentido (Geijsel et al, 2000: 381) hacen la siguiente anotación “[...] sugieren que las prácticas de liderazgo transformacional armonizan de manera especial con la estrategia de compromiso. Además, los resultados de nuestros estudios cualitativos sobre la capacidad innovadora de las escuelas demostraron que el liderazgo transformacional, las condiciones de trabajo participativas y el sentimiento de incertidumbre, el desarrollo profesional y la colaboración son características importantes de la misma e influyen sobre el compromiso adoptado por los profesores para la implementación de innovaciones en la escuela”

#### 4.16 Liderazgo en el contexto educativo

Los estudios del liderazgo en el ámbito educativo se circunscriben a las funciones que ejerce el director dado su dualidad en cuanto a funciones; la dirección institucional que ejerce por el cargo que ocupa y el liderazgo que ejerce en el currículo. Por tanto, el director es considerado como el líder del cambio y la eficacia escolar, de ahí que los trabajos que se adelantan en el ámbito de la dirección escolar, estén orientados a identificar los estilos del liderazgo, las conductas y el perfil del director.

Leithwood, Begley & Cousins (1990) han definido cuatro estilos de liderazgo a saber:

Estilo de liderazgo A: se caracteriza por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que emplean este estilo, consideran que dichas relaciones son cruciales para una dirección exitosa y le proporcionan los fundamentos necesarios para orientar las actividades en el centro (Cf. Murillo et al 1999: 98).

Estilo de Liderazgo B: los directores que evidencian este tipo de liderazgo se caracterizan por centrar su interés, primordialmente, en el rendimiento de los alumnos y la procura de su bienestar. Para lo cual emplean una comunicación abierta con todos los estamentos, una gestión de los recursos académicos (planificación de horarios, asignación académica entre otros) y la gestión de lo administrativo.

Estilo de Liderazgo C: El director se centra en el diseño y eficacia de los programas, la mejora de la competencia docente y el desarrollo de los procedimientos que aseguren el éxito de los programas académicos. Además, está orientado hacia

la tarea y el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales como medios para mejorar los resultados de la actividad escolar. Otro aspecto a destacar en estilo de liderazgo es la “[...] tendencia que muestra el director a adoptar y desarrollar como meta procedimientos aparentemente eficaces para mejorar los resultados de los alumnos, pero la meta no son los resultados en sí” (Murillo, et al 1999: 98)

Estilo de Liderazgo D: las acciones del director están orientadas a tareas administrativas “[...] se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta” (Murillo, et al 1999:98)

#### 4.17 Estilo de liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni

Los estilos identificados por Sergiovanni son: estilo técnico, humano, educativo y cultural. Veamos en qué consiste cada uno de ellos. (Cf. Murillo, et al 1999: 99)

Liderazgo Técnico: El director está orientado hacia la aplicación del proceso administrativo garantizando el desarrollo de las actividades curriculares garantizando la eficacia de la tarea.

Liderazgo Humano: el director hace énfasis en las relaciones humanas, la competencia y desarrollo interpersonal y en las técnicas de motivación. Es muy importante para el desarrollo de las actividades el acompañamiento, estímulo y proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los miembros del centro. Asimismo, promueve la creación y mantenimiento de una moral en la institución educativa de centro y utiliza este proceso para promover la participación en la toma de decisiones.

Liderazgo Educativo: el desarrollo de las actividades se concentra en acciones que desarrollen la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia del poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular; el líder tiene experiencia acumulada dado su trayectoria académica y laboral en diferentes cargos lo que le da una gran valía a cada uno de sus aportes.

Liderazgo Simbólico: el rector asume su papel de jefe y hace énfasis en los objetivos a alcanzar y la forma comportamental para poder alcanzarlos, además, hace presencia visible en la institución educativa visitando las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización (Cf. Murillo, et al 1999: 100).

Liderazgo Cultural: el director que ejerce este tipo de liderazgo se caracteriza por “[...] definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única” (Murillo, et al 1999: 100). Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son:

- Articular una misión de centro
- Socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela
- Mantener mitos, tradiciones y creencias
- Explicar cómo funciona el centro Desarrollar y manifestar un sistema de símbolos
- Recompensar a quienes reflejan esa cultura

El efecto que produce este tipo de líder es la vinculación y creencias de los alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad educativa en la escuela (Murillo, et al 1999).

## 5 Conclusiones

En el análisis de los diferentes estilos de liderazgo presentados en la investigación original, se observa que la formación, el entorno y el equipo de trabajo influyen en el estilo de liderazgo ejercido por el rector. Sin embargo, la tendencia se orienta hacia cuatro estilos a saber transformacional, transaccional, instruccional y no liderazgo, con predominio del transformacional e instruccional.

El estilo Transformacional se manifiesta en las siguientes acciones:

- Infunde entusiasmo al profesorado a través de la motivación constante. (carisma)
- Procura que el profesorado se sienta orgulloso de trabajar en la institución educativa. (carisma)
- Respalda las decisiones del profesorado. (Liderazgo hacia arriba)

- Respaldar a su equipo de trabajo ante la administración y terceros.
- Respaldar las posturas del profesorado coherentes con el PEI. (liderazgo hacia arriba)
- Orientar a los nuevos docentes. (Consideración Individual)
- Dar a conocer los objetivos y comprometer al cuerpo docente en la consecución de los mismos. (inspiración)
- Tener la confianza del profesorado. (inspiración)
- Promover la reflexión como estrategia para mejorar en el trabajo. (estimulación intelectual)

Este tipo de liderazgo orienta sus acciones hacia el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores y por ende de la institución educativa, basados en el respeto, desarrollo del sentido de pertenencia, el análisis de problemas, el compromiso del equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo tiene efectos significativos sobre la formación del profesorado, relaciones entre la escuela y la comunidad, y los currículos de base (Pascual et al, 1993; Villa y Villardón, 1998; Bass, 2000; Leithwood & Steinbach, 2000).

Características asociadas al liderazgo instruccional:

- Dedicar tiempo a la orientación y evaluación del currículo. (desarrollo curricular)
- Promover las adaptaciones curriculares en áreas y departamentos. (desarrollo curricular)
- Realizar una política consensuada para establecer criterios de evaluación. (desarrollo curricular)
- Sugerir la asignación del profesorado a las asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos. (desarrollo curricular)
- Clarificar y reflexionar colectivamente sobre las metas educativas. (desarrollo misión)
- Fomentar la articulación de actividades de aula con la visión del colegio. (desarrollo misión)
- Fomentar los programas de formación (currículo, instrucción, tecnología y desarrollo profesional)
- Facilitar tiempo y espacios para la reflexión pedagógica. (desarrollo profesional)
- Charlar con los estudiantes en las aulas de clase sobre aspectos académicos. (presencia Visible)

El liderazgo Instruccional se centra en las actividades que son cruciales y el eje de la escuela: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, procuran el

desarrollo de los docentes mediante la promoción del trabajo en equipo, la participación en programas de formación, el fomento de un ambiente de aprendizaje, la articulación de las actividades de aula con la visión del colegio, en suma, el liderazgo Instruccional propende por el desarrollo curricular, profesional y la misión de la escuela, el fomento de un ambiente de aprendizaje y la presencia visible.

## Referencias

- Adams, J. Yoder. 1985 *Effective Leadership for Women and men*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation
- Atwater, D. & Bass, B. 1994. "Transformational leadership in teams" en Bass, B. Avolio, B (edit.) *Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership*. USA: SAGE p.48 –83
- Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. 1999. "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor", en *Leadership Questionnaire*. J. Occupational, Organ. Psychol. 72:441-462.
- Bass, BM 1990. *Bass y Stogdills Handbook of leadership theory, Research and managerial applications*. New York: The free press
- Bass, BM 1990. editorial *transformational leaders are not necessarily participative*. *Leadership quarterly*, 1, 4, 218
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks., C. A.: Sage.
- Bass, Bernard. 2000.: "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361
- Beare. L. Caldwell, B. & Millika, R. 1993. "Leadership", en *reedy, Margaret (edit.)*, *Managing the Effective School*. London: Open University Press. pp. 141- 161
- Bennis Warren. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. 1981. *The New Managerial Grid*, 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Carbonell, J. 1996. *La Escuela: entre la utopía y la realidad*. Barcelona, Octaedro.
- Chemers, M. 1985. *Liderazgo y Administración Efectiva*. México, Trillas.
- Coopers & Lybrand. 1994. *El Capital Humano y la Empresa*. Madrid: Cuadernos de cinco días.
- Durkheim E .1898. *Representatios individuelles et representatios collectives* *Revue de Métaphysique et de Morale* T. 6, No. 3 (Mai 1898), pp. 273-302

- Geijsel F, Slegers P, Leithwood K, Jantzi D. 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *J. Educ. Adm.* 41(3):228-256
- Hersey, P & Blanchard, K.B. 1993. *Management of organization behavior utilizing human resources* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fielder, F. Earl L, P. & Mcgrine 1992. "Stressed and Effective Leadership Decisions", en Heller Frank (Edt.) *Decision Making and Leadership*. Heller. Great Britain, Cambridge University Press.
- Hersey, P & Blanchard, K.B. 1993. *Management of organization behavior utilizing human resources* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ibañez, Tomás. *Ideologías de la vida cotidiana*. Barcelona: Sendai, 1988
- Jodelet, D (1986) *La representación social: fenómenos, concepto y teoría en S Moscovici* (ED.)
- Katz, D y Kahn, RL. 1985. "El Liderazgo" en D. Katz y RL. Kahn (Eds.) *Psicología social de las organizaciones*. México: Tirillas
- Leithwood, K. & Jantzi, D. *Principal and teacher leadership effects: A replication*. *School Leadership and Management*, Vol. 20, 4, pp. 415 – 434.
- & Steinback, R. 2000: *Changing leadership for changing times*. Opening University Press, Buckingham. 254p.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Likert. Rensis (1961) *The relationship between management behavior and social structure*, en *Improving Human Performance: Better Theory, More Accurate U:SA: A: Accounting— e University of Michigan*
- McGREGOR, D. 1979. *Leadership and Motivation* (6 ed) Massachusetts: The M.I.T Press.
- Moscovici, Serge .1970. "Préface", en Denise Jodelet, Jean Viet y Philippe Besnard, coords., *La psychologie sociale, une discipline en mouvement*, Paris, Mouton, pp. 9-64.
- Murillo, J. Barrio, R, Pérez. 1999. "La dirección escolar análisis e investigación. Ministerio de educación y cultura", en Número 136. Colección Investigación.
- Owens. Robert *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa* spa. Santillana, Madrid, 1980. Colección: Aula XXI. Educación. Sociología. 357 páginas.
- Pascual, Villa y Auzmendi. 1993. *El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes*. ICE Deusto: Mensajero.
- Psicología social. Pensamiento y Vida social. Psicología Social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.
- Schein. E.H. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes
- Sergiovanni, T. 1984. "Leadership and excellence in schooling". *Educational Leadership*, 41(5), pp. 4-13.
- Sergiovanni, T. 2001. *Leadership whats in it for schools?* London: Routledge Falmer.
- Stinson, J.E. & Johnson, T. W. 1975. The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*. 18: 242-252.
- Stogdill, R. M. 1950. Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- Tannenbaum, R., Schmidt, W., 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), pp. 162–180.
- Villa, A. Villardón, L. 1988. El rol del liderazgo en la dirección actual. En *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio en las comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña y País Vasco*. ICE Universidad de Deusto. Bilbao: Mensajero.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289. doi:10.1177/014920638901500207