

Año 27 No. 97
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas

Montañez Huancaya De Salinas, Aquila Priscila*

Palumbo Pinto, Guido Benedicto**

Ramos Vera, Rosario Pilar***

Ramos Vera, Patricia María****

Resumen

El liderazgo es pieza fundamental en el funcionamiento de los distintos tipos de organizaciones. En el sector educativo, las organizaciones tienen distintos tipos de liderazgos los cuales han sido abordados por décadas de investigación en las ciencias sociales. El objetivo del presente trabajo es describir los estilos de liderazgo en organizaciones educativas. La investigación corresponde a una revisión teórica documental y/o bibliográfica. El estilo de liderazgo está directamente relacionado con el funcionamiento de la organización, tanto de los éxitos como de los fracasos. Las organizaciones educativas se encuentran cada día más dirigidas hacia estilos de liderazgo más democráticos, flexibles y participativos, basados en la toma de decisiones a partir de la reflexión de los distintos niveles de la organización. No existe un estilo de liderazgo absoluto, al contrario, los líderes aplican distintos estilos de liderazgo en función de la necesidad de la organización.

Palabras clave: Liderazgo; organizaciones educativas; estilos de liderazgo.

Recibido: 18.6.2021

Aceptado: 28.9.2021

* Pos Doctorado Didáctica de la Investigación Científica. Doctora en Ciencias de la Educación. Maestra en Docencia e Investigación Universitaria. Licenciada en Educación Inicial. Diplomado en Formación Magisterial. Filiación: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: amontanez@une.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2754-1520>

** Magister en Administración y Dirección de Empresas. Licenciado en Turismo y Hotelería. Filiación: Universidad Privada de Tacna. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6660-2512> Correo: palumbo.upt@gmail.com

*** Doctora en educación, Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación, Especialista en Investigación y Didáctica. Filiación: Universidad Privada Norbert Wiener. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0712-524X> Correo: rosario.ramos@uwiener.edu.pe

**** Doctora en educación, Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación, Especialista en Investigación y Didáctica. Filiación: Universidad Privada Norbert Wiener. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7591-964X> Correo: patricia.ramos@uwiener.edu.pe

Leadership styles in educational organizations: theoretical approaches

Abstract

Leadership is a fundamental piece in the functioning of the different types of organizations. In the education sector, organizations have different types of leadership which have been addressed by decades of research in the social sciences. The objective of this work is to describe leadership styles in educational organizations. The research corresponds to a theoretical documentary and / or bibliographic review. The leadership style is directly related to the functioning of the organization, both successes and failures. Educational organizations are increasingly directed towards more democratic, flexible and participatory leadership styles, based on decision-making based on the reflection of the different levels of the organization. There is no absolute leadership style, on the contrary, leaders apply different leadership styles depending on the need of the organization.

Keywords: Leadership; educational organizations; leadership styles.

1. Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones tanto públicas como privadas han afrontado diversos cambios para atender las demandas del contexto vinculadas al mercado de trabajo, las formas de producción, nuevas tecnologías, políticas comerciales, que invitan a toda organización a redefinir sus estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, atendiendo tanto a las demandas internas como las externas.

Las organizaciones están en la necesidad de interactuar con su entorno, generando cambios en él a partir de sus políticas y toma de decisiones. La información, conocimientos y responsabilidades compartidas construyen liderazgos capaces de

manejar estos cambios, posibilitando de este modo, la dirección estratégica que permite orientar a la organización a través de caminos óptimos para su desarrollo.

En este sentido, las organizaciones se enfrentan a nuevos retos, por ello se encuentran en la búsqueda constante de mejora de sus procesos orientados a fortalecer sus servicios y productos, a partir de lo cual, el liderazgo se constituye como un elemento determinante en el éxito o fracaso de dichas organizaciones.

La sociedad mundial ha experimentado transformaciones profundas en la última década, lo cual demanda el fortalecimiento del perfil de los líderes con miras a responder a las demandas de un mundo cada vez más interconectado y complejo. En este contexto, resulta clave fortalecer y poner

en práctica las distintas competencias del liderazgo para la toma de decisiones necesarias para alcanzar el éxito, aquellas que apunten hacia la proyección organizacional y la construcción de la vanguardia organizativa ante los cambios globales.

El éxito o fracaso del liderazgo en una organización está determinado por múltiples factores: conocimientos actualizados, competencias para direccionar equipos de trabajo, compromiso, planificación, herramientas óptimas, toma de decisiones, visión a futuro, entre otros. Estos factores permiten que la organización realice sus labores de manera eficiente o, por el contrario, de forma ineficiente. Las características que necesita un líder son: previsor, visionario, planificado, comunicativo, conciliador, decisor, responsable, íntegro, determinado y motivador. De este modo, debe construir procesos que permitan la transformación positiva del entorno en donde se encuentra.

En el interior de toda organización se presenta el fenómeno del liderazgo como parte de los elementos humanos clave para el funcionamiento organizacional. Tradicionalmente, se aborda el estudio del liderazgo desde la posición de autoridad de la persona que tiene la posibilidad de influir y dirigir a otras. Sin embargo, el liderazgo va más allá de la persona que lo ejerce, es un proceso relacional que se construye a la par de las interacciones de los distintos agentes del sistema organizacional, evidenciándose en la dinámica entre los colaboradores. El liderazgo se fundamenta en la confianza otorgada a quien toma las decisiones que determinan el rumbo de la organización.

El liderazgo se presenta de muchas formas en las distintas organizaciones.

Específicamente en el mundo educativo, los docentes tienen en sus manos la capacidad de orientar, dirigir e influir en los estudiantes a partir del proceso de enseñanza-aprendizaje y gracias a la formación académica. Gracias a esto, el líder colabora a la consecución de objetivos personales y organizacionales, gracias a la motivación individual o la dirección colectiva.

Esta investigación sostiene que el estilo de liderazgo influye sobre los procesos organizativos, desde la realización del trabajo hasta los resultados obtenidos. Existe un vínculo entre el estilo de liderazgo y variables como flexibilidad, recompensa, claridad, compromiso, toma de decisiones, competitividad, innovación, eficacia, procesos, productos, servicios, resultados y clima laboral (Rodríguez-Ponce, 2007). De igual modo, los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones educativas definen los estilos gerenciales de las mismas, así como, el perfil profesional que adquieren los estudiantes a lo largo de su formación por parte de los docentes.

En este trabajo se propone describir los estilos de liderazgo en organizaciones educativas a partir de una revisión de carácter teórico-documental, con diseño bibliográfico y técnica documental, de los principales conceptos referidos a los estilos de liderazgo y a las organizaciones educativas (Rodríguez-Ponce, 2007; Fonseca, Sánchez y Bracho, 2007; Hinkin y Schriesheim, 2008; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008; Gairín, Muñoz y Rodríguez, 2009; Pareja, 2009; Hui y Gil, 2010; Rodríguez, 2010; Ahumada, 2012; Ramírez, 2012; Coronado et al, 2014; Loaiza y Pirela, 2015; Majad, 2016; Reye y Rojas, 2017; De La Torre et al, 2018; Alvear et al,

2019; Moreno y De Armas, 2019; Villar-Vargas y Araya-Castillo, 2019; López y Beltrán, 2020; Chinchay y Chávarry, 2021; Quijano y Magaña, 2021).

2. Estilos de liderazgo: recorrido conceptual

El liderazgo es un concepto dinámico, inacabado, en constante construcción (Reye y Rojas, 2017). Por lo tanto, no existe una definición absoluta acerca del mismo, sino que este concepto refleja el dinamismo propio del quehacer del líder. En cierta medida, el liderazgo es considerado como la capacidad del líder de influir y motivar sobre un grupo para alcanzar objetivos comunes. Este es un proceso que ocurre entre líderes y colaboradores o seguidores, y puede ser analizado a partir de diversas características sobre el líder, los seguidores y el contexto del proceso (Fonseca et al, 2007). Un líder no es tal si no cuenta con un equipo de trabajo que lo siga (Ramírez, 2012). En este mismo sentido, Alvear et al, (2019), sostienen que el proceso de liderazgo asegura la cooperación de otros ante una persona que busca alcanzar objetivos particulares, considerándose así el liderazgo como las acciones que ayudan a determinar las metas de una organización cuidando la cohesión grupal.

Para Loaiza y Pirela (2015), el liderazgo es un acto de poder, entendiéndolo como un fenómeno colectivo que resume relaciones y dinámicas manifiestas al interior del grupo que permiten que sobresalgan algunos estilos y atributos del liderazgo. De este modo, el liderazgo corresponde a roles que permiten el trabajo organizado entre los distintos miembros de un grupo, con lo cual se puede decir que el liderazgo

no pertenece necesariamente a una sola persona, sino que está disperso entre los distintos miembros de la organización. De este modo, el liderazgo puede verse desde distintas perspectivas, tanto como una cualidad personal hasta como un proceso organizacional.

Existen diversas orientaciones al momento de explicar el liderazgo, Alvear et al, (2019) citando a Stogdill (1974) mencionan tres de ellas que resumen las características principales del liderazgo. La primera es la llamada teoría de los rasgos, la cual asegura que es liderazgo es innato y que se nace líder. Menciona que existen rasgos principales que poseen todo líder, inteligencia, estatura física y personalidad. Vale destacar que ninguna investigación ha validado que existan características específicas para un líder perfecto. Por otro lado, se ubican las teorías conductuales, la cuales comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos, lo cual implica que los patrones de un líder eficiente se pueden aprender y promover mediante aprendizaje, generando la posibilidad de tener más líderes. Por último, la teoría de contingencias y situacionales, la cual ve que el liderazgo y sus resultados están sujetos a factores situacionales (más que a características o rasgos particulares), por tanto, se puede identificar un tipo de liderazgo diferente de acuerdo a la situación que se enfrenta.

De igual modo, existen distintos tipos de liderazgo, entre los cuales la distinción es netamente conceptual, dado que en la realidad los estilos de liderazgo se encuentran inmersos en dinámicas heterogéneas que incluyen múltiples factores tales como: la importancia de la decisión a tomar, la relevancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder, el apoyo de los

colaboradores, las competencias del grupo, entre otros (Rodríguez-Ponce, 2007).

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder con el objetivo de guiar a los colaboradores hacia el alcance de las metas de la organización (López y Beltrán, 2020). Este estilo está basado en las experiencias, el género, los recursos, la capacitación y los estímulos que motiva al líder en diferentes contextos.

Los autores Villar-Vargas y Araya-Castillo (2019), citando a Samad (2012), sostienen que el liderazgo se fundamenta en cuatro paradigmas: clásico, transaccional, transformacional y orgánico. Cada uno de estos paradigmas representa un estilo distinto de liderazgo, los cuales han sido descritos y abordados por diversidad de autores.

En primer lugar, el pensamiento clásico se refiere a como se toman las decisiones y se basa en las perspectivas del comportamiento. Por su parte, los líderes transaccionales organizan las tareas de los subordinados para que ellos sean quienes lleven el trabajo delante de manera eficiente. Este enfoque se basa en la idea según la cual para incidir sobre los colaboradores es necesario realizar intercambios con ellos (Coronado et al, 2014). Las prácticas más comunes son recompensa contingente, administración por excepción pasiva y activa, entre otros (Villar-Vargas y Araya-Castillo, 2019). Este tipo de liderazgo es aquel en el cual los colaboradores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

Alvear et al, (2019) sostiene que la principal política de este tipo de liderazgo es motivar a los colaboradores

para trabajar a partir de recompensas basadas en transacciones con una connotación de costo-beneficio. Este tipo de liderazgo es clave en organizaciones que no proporcionan la satisfacción necesaria a sus colaboradores.

Por otro lado, los líderes transformacionales buscan inspirar a los colaboradores para que se responsabilicen y comprometan al máximo con los objetivos de la organización a partir de una visión a la cual las personas se adscriben voluntariamente, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Coronado et al, 2014;

Villar-Vargas y Araya-Castillo, 2019). Este tipo de líderes son responsables del desempeño a partir del sentido de misión, experiencias de aprendizaje estimulantes y el despertar de nuevas formas de pensar.

El líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

Alvear et al, (2019) agregan que este tipo de liderazgo transforma la consciencia de sus colaboradores, consiguiendo que impulsen por ellos mismos las oportunidades y los desafíos de una nueva forma. Para ello es clave la construcción de autoconfianza en los colaboradores, enfocándose en sus intereses y guiándolos hacia el aumento de sus propias expectativas.

En términos más amplios, el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones de las cuales ya se ha mencionado algunas (Coronado et

al, 2014). La primera dimensión es la influencia idealizada, la cual se refiere a un comportamiento que resulta de la admiración del colaborador, respeto y confianza. La segunda dimensión es la inspiración motivacional, la cual es reflejada por comportamientos que proveen significado y desafíos al trabajo de los colaboradores. El espíritu de entusiasmo y motivación debe sostener la articulación de expectativas y compromiso hacia las diversas metas de la organización (Coronado et al, 2014). La tercera dimensión es la estimulación intelectual, la cual consiste en impulsar y alentar ideas y soluciones creativas para los problemas de la organización. La cuarta y última dimensión se refiere a la consideración individualizada, la cual se evidencia en la escucha atenta y atención a los logros y necesidades de los colaboradores.

Finalmente, el liderazgo orgánico está basado en el trabajo en equipo sin distinción formal entre líderes y colaboradores, los roles de autoridad y poder no están basados en posiciones de jerarquía.

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) mencionan otro estilo de liderazgo, el llamado *laissez faire*, en el cual el líder renuncia al control y permite que los colaboradores tomen las decisiones. Sobre este estilo, Alvear et al, (2019), añaden que los líderes *laissez faire* evaden sus responsabilidades de supervisión, dejando así muchas responsabilidades sobre sus colaboradores. No ayudan al grupo a tomar decisiones y las organizaciones suelen no tener metas claras. Algunos lo consideran liderazgo ausente o no estratégico (Hinkin & Schriesheim, 2008).

De la Torre et al, (2018) agregan otro par de estilos a la clasificación

mencionada: liderazgo autocrático y liderazgo servicial. El primero de ellos se caracteriza por un líder que toma las decisiones son considerar opiniones de los colaboradores, además, supervisa de cerca las acciones desarrolladas por el equipo. Es aquel estilo en donde el jefe concentra el poder absoluto y los colaboradores se limitan a obedecer.

Por otro lado, el liderazgo servicial representa un enfoque en donde los líderes dirigen desde posiciones de influencia moral, no desde el poder, centrándose efectivamente en las necesidades de los colaboradores.

Las organizaciones en la actualidad se encuentran ante la necesidad de un liderazgo altamente eficiente que sea capaz de asegurar condiciones de trabajo favorable que garanticen el logro de las empresas (Ramírez, 2012). El líder debe orientar sus esfuerzos al cumplimiento de las exigencias del entorno a partir de un funcionamiento planificado y dirigido hacia el éxito organizacional: resolver problemas en el menor tiempo posible; planificación estratégica situacional; conocer los talentos y limitaciones de sus colaboradores, entre otros.

Los cambios y desarrollos tecnológicos de la actualidad impulsan nuevas tendencias organizacionales en el mundo entero. Ante esto, es fundamental que las organizaciones preparen a sus líderes y colaboradores en las distintas competencias profesionales necesarias para convertirse en agentes proactivos en la dirección y administración de los distintos recursos de manera eficiente y óptima hacia el alcance de los objetivos de la organización. Según Ramírez (2012) el propósito fundamental de los líderes es estimular a los colaboradores hacia la toma de iniciativas y así delegar tareas al equipo de trabajo.

Algunos autores destacan (Loaiza

y Pirela, 2015; Quijano y Magaña, 2021) una tendencia del liderazgo orientado hacia la competitividad, la promoción de la confianza, el optimismo y la innovación.

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) reconocen que el estilo de liderazgo influye sobre los procesos, productos, servicios y resultados de la organización. Al respecto, sobre la importancia del liderazgo organizacional, Villar-Vargas y Araya-Castillo (2019) muestran algunos casos clásicos de la administración empresarial tales como IBM, General Electric, Xerox y General Motors, en donde se observa como en períodos cortos existen grandes variaciones entre éxito y fracaso, asociando las causas a decisiones no tomadas o tomadas incorrectamente, siendo así gran parte responsabilidad de los directivos y líderes de la empresa.

En este mismo sentido, Rodríguez (2010) sostiene que la conducta del líder es la responsable de conducir a los miembros de la organización a asumir riesgos y desafíos para innovar y cumplir las metas asignadas para la organización, agregando innovación, eficacia y competitividad.

El líder educativo (docente), tiene como principal función marcar el camino hacia la excelencia, innovación, guiando a los grupos hacia el máximo rendimiento de la institución (Fonseca et al, 2007). Como se menciona, dentro del proceso educativo al igual que en otras organizaciones, el liderazgo es un proceso compartido entre docentes y estudiantes, generando todos valiosos aportes en el camino hacia la consecución de las metas trazadas. Sin embargo, el liderazgo consiste en la idea de que un líder ejerce más influencia sobre el grupo que el resto de los miembros del grupo. En el caso de

los docentes, estos deben mantener el control del proceso educativo a través de estrategias pedagógicas.

Fonseca et al, (2007) aborda en sus trabajos el liderazgo en entornos educativos, sobre lo cual ofrece una clasificación de tipologías del liderazgo en el campo administrativo: autocrático, democrático participativo, liberal, carismático y situacional.

Sobre el liderazgo autocrático, los docentes llevan el control de sus clases, ordenan y vigilan las instrucciones dadas por ellos. Las decisiones son tomadas unipersonalmente y no delegan funciones en los estudiantes.

Por otro lado, el liderazgo democrático-participativo se caracteriza por delegar la autoridad en otros, compartir el control y la toma de decisiones en clase sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Sobre las calificaciones, permite la auto-calificación estudiantil y posteriormente su calificación.

El estilo de liderazgo liberal otorga las herramientas básicas a los estudiantes en cada clase, dejando que éstos trabajen libremente sin supervisarlos, permitiendo que el grupo tome decisiones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un liderazgo carismático, por otro lado, es aquel a quien sus estudiantes consideran líder por sus méritos y experiencias personales. Suele concentrar el poder de las tomas de decisiones, sin embargo, delega algunas funciones para generar mayor confianza en los estudiantes. Es atento a las necesidades del grupo y eso es una de las principales fortalezas de este tipo de liderazgo.

Por último, el liderazgo situacional se sostiene entre distintas posibilidades según la situación particular a atender,

puede manejarse entre la supervisión autoritaria y permisiva, así mismo, la toma de decisiones compartida o unidireccional y la delegación o no de funciones, todo se define a partir de la situación presentada.

En términos generales, cada vez más en la actualidad los estilos de liderazgo de las organizaciones evolucionan hacia liderazgos con mayor compromiso social orientados hacia el desarrollo socio-económico sustentable (De la Torre et al, 2018).

No existe un tipo o estilo de líder único o general, cada persona posee su propio estilo, por lo tanto algo cercano al mejor estilo de liderazgo a utilizar dependerá de múltiples factores, entre ellos, la situación a atender, el contexto cultural, el tipo de organización, los objetivos trazados, las emociones de los individuos, entre otros (Chinchay y Chávarry, 2021). Por lo tanto, se requiere una combinación de estilos de liderazgos capaz de atender las necesidades de los colaboradores y buscar construir una base sólida que atienda una misión clara y las estrategias de la organización de cara al éxito del proceso educativo.

3. Dinámicas en organizaciones educativas

La volátil mutabilidad del entorno es algo que influye directamente en el quehacer de las organizaciones. Las transformaciones exigen respuestas organizacionales capaces de atender y satisfacer las demandas necesarias para sostener la competitividad en el mercado y reducir los niveles de incertidumbre. En este sentido, el liderazgo educativo debe centrarse en organizar, motivar, estimular, evaluar y premiar los logros obtenidos (Guevara et al, 2021).

A los fines de este trabajo, por

organizaciones educativas nos referimos al contexto donde se educa y se lleva a cabo la acción de formación de los participantes.

El mundo escolar posee una serie de características que lo diferencian de otras organizaciones. Las organizaciones educativas son una estructura compleja, dentro de la cual los intereses personales y cierta autonomía de los profesores añaden crucial importancia al desenvolvimiento del liderazgo en estos entornos.

En el contexto educativo, el liderazgo es aquello que influye en los otros para hacer las cosas que se supone mejorarán los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje (Moreno y de Armas, 2019). Al momento de definir el liderazgo, podemos decir que los mecanismos de influencia del mismo son las palabras y el ejemplo, con lo cual influyen en las conductas, pensamientos y sentimientos de los colaboradores.

En los entornos educativos, el liderazgo de ha caracterizado históricamente por una administración basada en el poder y la autoridad (Moreno y de Armas, 2019). En la actualidad, las nuevas tendencias administrativas buscan implementar nuevas políticas basadas en la participación y colaboración. Pareja (2009) sostiene de igual modo que en los entornos educativos cada vez más se refiere a relaciones horizontales, dilucidando cada vez menos la relación entre jefes y trabajadores. Lo anterior, demanda un cambio de paradigma pedagógico, en donde lo primordial es el aprendizaje y el desarrollo integral de los participantes, formando ciudadanos capaces de manejar su profesión así como competencias generales para la vida en sociedad (Gairín, Muñoz y Rodríguez, 2009; Moreno y de Armas,

2019).

En palabras de Majad (2016) el liderazgo educativo no es muy distinto al liderazgo en otras áreas organizacionales. Este se encarga de coordinar una institución a partir de actividades directivas dirigidas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. Para ello, es necesario elaborar estrategias y diseñar determinadas tareas y procedimientos en aras de alcanzar los objetivos trazados. Un buen líder motiva, dirige, establece canales de comunicación y de control para monitorear el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

El liderazgo en instituciones educativas tiene dos funciones fundamentales, la primera, capacitar y estimular a los docentes, estudiantes y colaboradores en general para transformar las instituciones a fin de mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes a partir de la generación de conocimientos; en segundo término, desarrollar las competencias en los estudiantes para convertirlos en agentes del cambio social.

El éxito del liderazgo educativo se refleja en el grado de organización y de calidad del proceso educativo (Hui y Gil, 2010). Para ello, se debe cuidar los aspectos fundamentales de la calidad educativa, entre los cuales destacamos: la dirección y los objetivos planteados; las prioridades estratégicas del proyecto; el contenido y los métodos; el ambiente en donde se desarrolla el proceso; el rol del docente dentro del proceso educativo; el protagonismo estudiantil; las formas de organización de la institución educativa; el papel de las organizaciones políticas y de la comunidad.

Las tendencias de las políticas públicas en educación apuntan a fortalecer la calidad y la equidad del

proceso Ahumada (2012). En este sentido, el director y su equipo directivo son capaces de producir cambios en la organización educativa a fin de alcanzar estos objetivos a partir del fortalecimiento del equipo docente, uso de nuevas tecnologías pedagógicas, entre otros.

Ahumada (2012) señala algunas competencias que deben poseer el director y su equipo directivo para poder ejercer un liderazgo efectivo en incrementar los resultados del aprendizaje. El autor señala algunos casos en donde el liderazgo pasa de ser solitario (ejercido únicamente por el director) a ser un liderazgo distribuido, ejercido por distintos actores del sistema. De igual modo, con respecto al trabajo docente, el autor considera que los directores deben impulsar el desarrollo de las capacidades de los docentes, fortalecer sus motivaciones y mejorar sus condiciones organizacionales. Se entiende que, gracias al mejoramiento del trabajo docente, se estaría aportando en la mejora del aprendizaje estudiantil y del proceso educativo en general.

4. Estilos de liderazgo en organizaciones educativas

La revisión realizada y los aportes presentados a lo largo del trabajo nos permiten reflexionar en torno a los distintos estilos de liderazgo que tienen espacio en las organizaciones educativas. Por un lado, evidenciamos el liderazgo autocrático afianzado desde el siglo pasado en la práctica docente, el cual se caracteriza por un control absoluto por parte del docente del proceso educativo y la toma de decisiones. El docente autocrático vigila férreamente las instrucciones dadas por ellos.

Sin embargo, como resultados

de procesos sociales más amplios, en el contexto educativo desde principios del siglo XXI se ha hecho presente un estilo de liderazgo más flexible, el cual denominamos el liderazgo democrático-participativo. Este se caracteriza por delegar la autoridad, compartiendo la toma de decisiones y el control con los estudiantes, siempre supervisando el cumplimiento de los objetivos por parte del docente.

Fuera de esta dicotomía, encontramos el estilo de liderazgo liberal o *laissez faire*, el cual se caracteriza por una flexible supervisión, permitiendo que los estudiantes tomen gran parte de las decisiones. En esta clase de liderazgo, el docente otorga las herramientas básicas a los estudiantes y permitiendo que éstos se hagan responsables de su propio proceso.

Otro estilo de liderazgo bastante reconocido es el liderazgo carismático. Desde la clásica tipología de Max Weber hasta nuestros días se hace presente el líder al cual, en este caso, los estudiantes siguen y reconocen por sus méritos, experiencias personales y personalidad. Este liderazgo concentra el poder de las tomas de decisiones, aunque, como un mecanismo generador de confianza, delega algunas funciones al grupo de estudiantes. La principal fortaleza de los líderes carismáticos para lograr *engagement* es la atención y cuidado de las necesidades del grupo. El liderazgo carismático posee bases del llamado liderazgo servicial, en el cual el líder dirige desde una posición de superioridad moral.

Otro tipo de liderazgo, de carácter más flexible y amplio es el llamado liderazgo situacional, es cual es un estilo de liderazgo ecléctico que aplica distintos estilos de liderar según las situaciones lo demanden. Los líderes situacionales

pueden aplicar desde la supervisión autoritaria hasta la permisiva, de igual modo, compartir la toma de decisiones o no, delegar o no sus funciones, todo según lo requiera el contexto. Este tipo de liderazgo, a entender de los autores de la presente investigación, es cónsono con las dinámicas y complejidades que, de hecho, pueden presentarse las experiencias empíricas del quehacer organizacional, pudiendo encontrar así mejores formas de respuestas óptimas y eficientes que otras formas de liderazgo no tan flexibles.

Sobre el liderazgo orgánico, este se basa en el trabajo en equipo sin necesidad de distinción de roles de autoridad y poder entre líderes y colaboradores. En este sentido, es poco efectivo en espacios educativos, sin embargo, este tipo de interacciones pueden verse reflejadas en dinámicas entre estudiantes o aquellas en las cuales el liderazgo docente requiera generar confianza y promover el protagonismo de los estudiantes.

En un espectro más amplio, toda aplicación de liderazgo educativo posee aspectos del liderazgo transaccional y transformacional, en tanto, el docente puede ofrecer a los estudiantes incentivos a cambio de su dedicación y esfuerzo al momento de desarrollar las tareas de la organización, y por otro lado, el docente apunta hacia el crecimiento de la conciencia del estudiante, para que este se convierta en protagonista de su propio proceso a partir de esa influencia idealizada que ejerce el docente.

Como bien se sabe, ningún estilo de liderazgo es absoluto, por el contrario, representan características de tipo analítico y conceptual que, en la práctica, fácilmente pueden ver reflejadas en varios tipos de liderazgo aplicados a partir de ciertas demandas

en específico.

El mundo actual demanda organizaciones educativas capaces de asegurar condiciones de aprendizaje que respondan a la sociedad del siglo XXI. Para ello, el docente líder debe enfocar las labores del grupo a fin de una práctica pedagógica planificada estratégicamente y con capacidad de desarrollar el potencial pleno de los estudiantes.

5. Reflexiones finales

La educación tiene la misión de permitir a todas las personas, sin excepción desarrollar sus talentos y capacidades creativas y de innovación, formando ciudadanos capaces de hacerse responsables de sí mismo y de su proyecto de vida. La educación pretende contribuir en la búsqueda del pleno desarrollo humano en condiciones de equidad.

A partir de lo anterior, el liderazgo educativo tiene la responsabilidad de generar estrategias educativas que permitan a los participantes aprender a convivir en sociedad, aprender a discernir con conciencia crítica, aprender a investigar y conocer, aprender a hacer y aprender a ser. Para el logro de estos objetivos la institución educativa y su liderazgo debe aprender a manejar y sincronizar otros agentes sociales que son claves en el proceso de enseñanza-aprendizaje: la comunidad educativa, padres y madres, directores, personal docente y otros estudiantes; y la sociedad civil, las organizaciones comunitarias, las autoridades, los medios de comunicación, el acceso a redes de información y comunicación global, entre otros.

En este contexto, al referirnos a estilos de liderazgo en las organizaciones

educativas, vale destacar lo mencionado anteriormente, estos tipos no son absolutos y, por el contrario, el estilo de liderazgo está sujeto a variables del contexto organizacional.

En este mismo sentido, podemos agregar que los principales focos de acción del liderazgo educativo están dirigidos hacia el establecimiento de la dirección organizacional, el desarrollo de las personas, rediseñar la organización y gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sumándose en la actualidad, el acceso y uso planificado y estratégico de las redes sociales.

Los líderes de todas las organizaciones educativas deben estar preparados para educar a partir de las nuevas interacciones impulsadas por las nuevas tecnologías, desde el uso de las redes sociales, hasta la posibilidad de incorporación de sistemas de Inteligencia Artificial.

En otro sentido, el líder educativo debe formar para el fortalecimiento de la confianza, el optimismo y la innovación, pilares fundamentales del mundo de hoy. El estilo de liderazgo aplicado influye sobre el proceso educativo, así como, sobre los resultados del mismo. El liderazgo en organizaciones educativas debe estar cada vez más comprometido con el compromiso social y el desarrollo de entornos sustentables.

Cada persona posee sus propias características, estilo, personalidad, preferencias y orientaciones, con ello, es igual a decir que los estilos de liderazgos aplicados en una organización dependerán del tipo de personas que asuman el rol de líderes. Por tanto, es cada vez más claro que es necesario una combinación de estilos de liderazgos capaces de atender las necesidades de los estudiantes y de la comunidad educativa en general.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. (2012) Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, (15), 239-252. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259014>
- Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., y Salas, B. (2019) Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 575-591.
- Chinchay, W., y Chávarry, P. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 650-662.
- Coronado, J., Domínguez, K., Olivares, A., y Retes, R.; (2014) Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso universidad de sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1012-1022. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676010>
- De La Torre, M., Robles, J., Preciado, J., Camarena, B., y Bañuelos, N. (2018) Estilos de liderazgo en exportadoras de uvas de mesa sonorenses. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 2018. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175013>
- Fonseca, R., Sánchez, M., y Bracho, L. (2007) El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. *Telos*, 9(3), 430-442. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318778004>
- Gairín, J., Muñoz, J., y Rodríguez, D. (2009) Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XV(4), 620-634. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28012285005>
- Guevara, H., Huarachi, L., Lozano, G., y Vértiz, J. (2021) Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(93), 178-191.
- Hinkin, T., y Schriesheim, C. (2008) A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513.
- Hui, R., y Gil, L. (2010) La organización escolar como indicador de la calidad de la educación. *EduSol*, 10(32), 20-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475748671003>
- Loaiza, C., y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organismos venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 20(69), 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- López, J., y Beltrán, J. (2020) Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1205-1220.
- Majad, M. (2016) Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- Moreno, E., y de Armas, R. (2019) El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 112-122. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552364016003>
- Pareja, J. (2009) Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411512010>
- Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce,

- E. (2008) Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933905>
- Quijano, R., y Magaña, D. (2021) Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. Propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 492-509.
- Ramírez, M. (2012) Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>
- Reye, D., y Rojas, R. (2017) Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967007>
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(4), 629-641. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016613006>
- Rodríguez-Ponce, E. (2007) Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33932805>
- Villar-Vargas, M., y Araya-Castillo, L. (2019) Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303008>