

## ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?

Ileana Vargas Jiménez<sup>1</sup>

Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), Universidad Nacional Heredia, Costa Rica

Recibido 22 de setiembre de 2009 • Aceptado 02 de diciembre de 2009 • Corregido 01 de febrero de 2010

*Resumen.* El propósito de este artículo es analizar algunos aspectos de vital importancia en las organizaciones escolares: el Liderazgo Educativo. El liderazgo es un tema que ha despertado el interés entre diversos autores, el término lleva la connotación de imágenes de personas poderosas, dinámicas, inteligentes, la mayoría de los análisis del liderazgo reconocen el hecho de que ocurre en todas las organizaciones.

Este artículo sugiere una explicación breve sobre qué significa liderazgo, así como su definición, para, luego, explicar dos teorías que se han venido desarrollando: la teoría transaccional y la teoría transformacional y cómo repercuten en la gestión escolar. Además, se mencionan algunos elementos básicos acerca del liderazgo de transformación en el director educativo.

Finalmente, se explica en qué consiste la visión en una organización escolar y cómo se vincula con el liderazgo dentro de las organizaciones educativas.

*Palabras clave.* Liderazgo, gestión escolar, autoridad formal, autoridad informal, visión.

*Abstract.* The purpose of this article is to analyze some aspects of vital importance to educational organizations: Educational Leadership. Leadership is a big issue that has being an interest for many authors. The term gives a connotation of images that include powerful, dynamic and intelligent people. The majority of leadership analysis recognizes the fact that it can occur in all the organizations. This article suggests a brief explanation of what leadership means, and it explains two theories that have been developed and have an impact in the educational system: the transactional theory and the transformational theory. Therefore, this article mentions some basic elements about transformational leadership in a school's principal. Finally, there is an explanation about the vision of an educational organization and how this one links its leadership with the educational organizations in general.

*Key words.* Leadership, management, formal authority, informal authority, vision.

<sup>1</sup> Académica e Investigadora, actualmente se desempeña como Decana del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA), Costa Rica. Correo electrónico [ivargas@una.ac.cr](mailto:ivargas@una.ac.cr)



La Revista Electrónica Educare está indizada en el Catálogo LATINDEX.



Artículo protegido por la licencia Creative Commons.



## Definición del liderazgo

El liderazgo es una palabra compleja y multifacética, debido a su importancia en todos los campos, y muy particularmente, en el papel del director<sup>2</sup> escolar.

Se han escrito numerosos libros y artículos que lo señalan desde diferentes perspectivas. Cuando se menciona el término, se está usando un concepto abstracto para referirse a una realidad compleja compuesta de muchos elementos, los cuales mantienen una interacción dinámica.

Puede surgir en diferentes tiempos, de maneras diversas, pero todas las manifestaciones tienen varios tonos y tonalidades en la vida de un líder. Para hablar de liderazgo, podemos referirnos a ciertas acciones específicas que ha tomado un líder y puede decirse “ese es un ejemplo de liderazgo” (Vargas, 2003, p. 19); pero a causa de que el concepto es tan rico y tan complejo existen muchas y variadas conductas del líder que pueden tomarse como ejemplo de su rol.

El liderazgo es una parte importante de la gestión escolar, ya que el papel primordial de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar los objetivos establecidos, en este caso, en la institución escolar.

Interesa mencionar una definición que comparto plenamente, en vista de que involucra no sólo a la persona de la organización, sino, también, a la institución en la que se desenvuelve esa persona.

Marín (1998) define liderazgo como

...el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (p. 3)

Se destaca en esta definición el hecho de que no se menciona un liderazgo aislado, individual, en el que sobresale un individuo, sino, todo lo contrario: se toma en cuenta a todos los miembros de la organización; se busca estimular el recurso humano, con la presencia de un líder responsable que propicie un ambiente sano y adecuado.

Investigaciones recientes, entre ellas la del autor Gorrochotegui (1997), señalan dos teorías de liderazgo, a saber: la teoría transaccional y la teoría de transformación.

*Teoría transaccional.* Involucra, con frecuencia, el intercambio de un favor por un voto, concede una petición presente a cambio de una petición futura. Estas transacciones están gobernadas por valores, tales como: la justicia, la honestidad, la lealtad, la integridad, entre otros.

Esta teoría de liderazgo tiene que ver con gente que busca lograr sus objetivos individuales e independientes, no implica a los demás miembros de la organización. También se ve reflejada en el estilo de liderazgo que atiende la administración diaria del sistema, pues administra la rutina, escucha las quejas y las preocupaciones de los diferentes participantes. Significa que se convierte en un receptor de quejas y se despreocupa por resolverlas (véase la Figura 1).

---

<sup>1</sup> En este documento se utiliza, de manera general, la categoría gramatical correspondiente al masculino, con el único objetivo de agilizar su lectura.

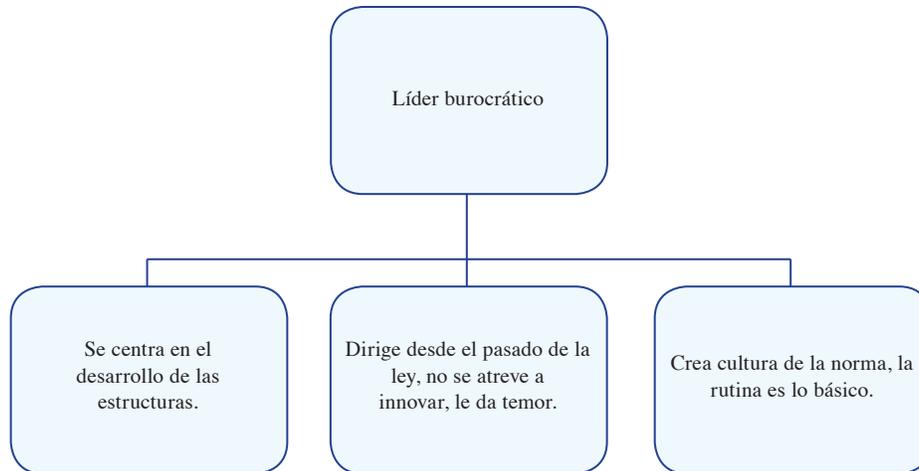


Figura 1. Liderazgo transaccional.

Nota. Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid, España: La Muralla.

*Teoría de transformación.* Ésta implica un intercambio entre personas que buscan alcanzar metas comunes, y se unen para lograr objetivos que van más allá de sus intereses personales. En este sentido, es todo lo contrario a la teoría anterior. Es el tipo de liderazgo que procura llamar la atención de la gente hacia el propósito básico de la organización, hacia la relación entre la organización y la sociedad. Podría definirse el liderazgo transformacional como el rol que desempeña un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional puede ser capaz de infundir, a una organización, valores que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización (véase la Figura 2).

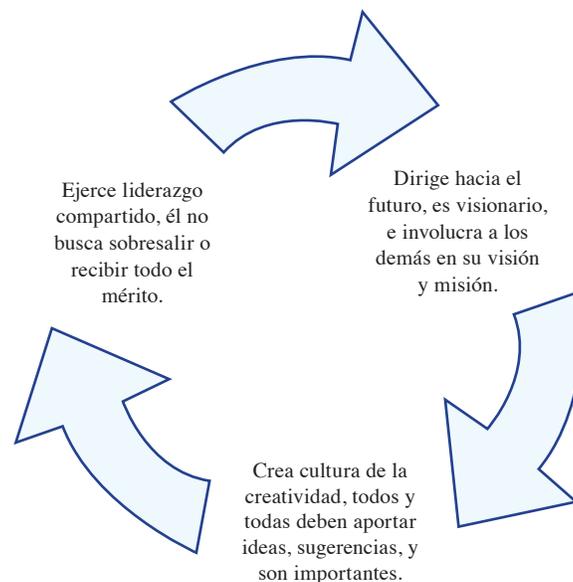


Figura 2. Liderazgo transformacional. Se centra en el crecimiento de las personas

Nota. Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid, España: La Muralla.



Es necesario mencionar que existe concordancia entre estas dos teorías y la autoridad que se ejerce desde el cargo de director, y, para ello, surge la siguiente interrogante:

### **¿Qué relación existe entre estas dos teorías mencionadas anteriormente y la autoridad que ejercen los encargados de dirigir las instituciones escolares?**

El concepto de autoridad es medular para el análisis y el ejercicio del liderazgo; en vista de que el director ejerce autoridad desde su puesto de mando, es preciso mencionar a Weber con el enfoque sociológico, ya que manifiesta otro tipo de acercamiento, pues postula una tipología que distingue tres tipos de autoridad:

1. Autoridad carismática. Descansa en la devoción a la santidad, al heroísmo y al carácter de la persona, y de las normas y reglas establecidas por él o ella.
2. Autoridad tradicional. Se fundamenta en la base del pensamiento establecido sobre la santidad de las tradiciones y la legitimidad de aquellos que la ejercen siguiendo estas tradiciones.
3. Autoridad racional y legal. Se apoya en la legalidad de las reglas normativas y del derecho que esas reglas conferían a las personas a las cuales las normas calificaban para que ejercieran autoridad. (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 2006)

Se persigue conocer cómo está compuesta la autoridad y las implicaciones que conlleva. Vale la pena mencionar que los encargados de dirigir las instituciones escolares se basan en los tipos de autoridad explicados anteriormente, para tomar sus decisiones.

Sin embargo, cabe señalar que la autoridad formal es aquella que se deriva del cargo, y está sujeta a la temporalidad del cargo; un ejemplo que se puede mencionar es aquel director de escuela quien estará investido de esa autoridad formal mientras ocupe ese cargo.

Pero, por otro lado, la autoridad informal no depende de un cargo, ésta es obtenida en la medida que la persona se gana la confianza, la credibilidad y el respeto de un grupo de personas; es más dinámica que la autoridad formal. En el caso concreto de un profesor, por ejemplo, su autoridad informal va a depender de la percepción del cuerpo docente, de su destreza y de la confianza que le tengan.

Por tanto, es conveniente que dentro de las instituciones educativas se propicie un liderazgo transformacional, en el que se manifiesta por el comportamiento de ciertos directivos quienes tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa. Esto lo consiguen por la motivación mediante el logro, es decir, les facilitan recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, les despiertan su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos en su trabajo, les hacen identificar sus intereses con los objetivos de la institución y, finalmente, tienen expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva su nivel de confianza (Álvarez, 1998).

Es conveniente que los directores se comprometan a lograr, con ayuda de su personal docente y administrativo, el logro de metas comunes que propicien el bienestar de la organización.

### **¿Cuáles son algunos componentes básicos acerca de este liderazgo en la gestión escolar?**

Como ya se ha mencionado, es importante ejercer el liderazgo transformacional. Se señalan, a continuación, algunas conductas que se presentan en este tipo de liderazgo, las cuales son el

resultado de habilidades y destrezas que se van desarrollando a lo largo de las experiencias laborales de los directores:

- Carisma. Es un prestigio ganado gracias al buen desempeño, lo que confiere al líder respeto y autoridad, y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores.
- Consideración individual. Consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y las diferencias individuales de los profesores. Quiere decir que la relación y la comunicación del líder y sus colaboradores son personalizadas, pues se tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de los profesores, para lo que se intenta armonizar su visión y los objetivos del centro escolar. El director se siente motivado y lo refleja ante sus colaboradores. Se destaca que la motivación es un elemento fundamental en el interior de la organización.
- Estimulación intelectual. Parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente, y sobre este principio se relaciona con ellos, intentando estimular todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, elementos claves de la organización escolar.
- Liderazgo compartido. Fundamentado en la cultura de la participación, crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Trabajo en equipo como una estrategia importante. Esto produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados para la organización.
- Dedicación de tiempo y de recursos. Para la formación continua de sus colaboradores, como medio fundamental para el crecimiento personal. Trata de involucrarlos en la aplicación de las nuevas tecnologías a su trabajo, dedica tiempo a formarse de manera permanente, lo que le dará autoridad de prestigio para asesorar, orientar, facilitar información y documentación de trabajo a sus colaboradores.
- Tolerancia psicológica. En los centros educativos, el permanecer períodos largos y constantes hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad entre ellos mismos y en sus alumnos, a lo cual se denomina espacio de interacción turbulenta. Dentro de un clima de este tipo, es fundamental que el líder no sólo posea grandes dosis de sentido del humor, sino que las manifieste, que pueda manejar las situaciones de conflicto y de tensión. Además, debe tratar de ser lo más empático posible consigo mismo y con los demás. (Álvarez, 1998)

Como puede apreciarse, las dos teorías de liderazgo se diferencian claramente. En la transaccional, se busca la administración de la rutina; mientras que la transformacional implica otorgar a la administración espacios de interacción, en los que los directores comparten el liderazgo con sus colaboradores.

Para los directores, esto significa que pueden seleccionar qué tipo de líder quieren llegar a ser en su institución educativa y cómo pueden generar entusiasmo a su alrededor.

### **De la teoría a la práctica**

Senge (1995) hace un planteamiento sobre teorías de liderazgo, e identifica cinco disciplinas que dan sustento a la organización. Éstas pueden vincularse con la teoría transformacional de liderazgo, en vista de que lo que plantea se conecta, directamente, con el ejercicio de ese tipo de liderazgo.



La primera disciplina es *el pensamiento sistémico*, es decir, que permite una visión holística e integral del escenario educativo, y recuerda que la inspiración del líder viene de su contacto con significados, realidades y valores que están más allá de la superficie de la experiencia común.

...la mayoría de los líderes no desarrollan su visión en forma aislada o independiente, gran parte proviene de escuchar a otra gente, escuchar quejas, sufrimientos, sueños y aspiraciones. Se empieza a desarrollar en conversaciones con los y las otras, llevando sus perspectivas y sugerencias a una síntesis más completa. (Vargas, 2008, p. 7)

La segunda disciplina es la *construcción de una visión compartida*, lo que quiere decir que pone en evidencia la necesidad de articular esfuerzos, en función de objetivos comunes. Esto significa que

...la visión se forma de muchos elementos particulares que se derivan de observaciones, reflexión, discusión y debate. Es decir, cuando el líder empieza a articular una visión, los que escuchan van a reconocer algunas de sus ideas, sus puntos de vista. El líder debe comunicar esa visión con palabras y ejemplos. Eso significa usar un lenguaje y símbolos que la gente puede entender. Por tanto, el líder, con frecuencia, comunica el significado clara y apasionadamente, usando imágenes y metáforas. La visión debe reflejar, al mismo tiempo, las esperanzas y los sueños, las necesidades y los intereses, las creencias y los valores del grupo. (Vargas, 2008, p. 7)

La tercera disciplina es el *dominio personal*, el cual posibilita integrar a la propia visión la de otros, enriqueciendo, así, la reflexión y el análisis de aquellos aspectos relacionados con la gestión institucional. El *aprendizaje en equipo* es la cuarta disciplina y es la que se debe basar en el diálogo franco y sincero, en búsqueda permanente de la cooperación entre los integrantes de la organización, para lograr la armonización del colectivo institucional.

La quinta y última disciplina es la llamada *modelos mentales*, y corresponde a aquello que da cuenta de los supuestos básicos de los que partimos, los cuales nos impulsan a ver y a sentir determinadas cosas, y señala el modo de percibir el mundo, nuestro modo de actuar y de sentir, por lo que fija la manera en que actuamos constantemente.

Lo que interesa tener claro sobre este planteamiento de Senge (1995) es que trata de abarcar una integridad para obtener, constantemente, resultados que interesan al líder; pero, sobre todo, a las organizaciones que saben aprender y que su éxito depende del aprendizaje continuo que el propio líder asume, junto con la visión, como un compromiso hacia su constante aprendizaje.

Por un lado, analizar los éxitos personales, reflexionar sobre los grandes triunfos; pero, también, reconocer frustraciones, tensiones, conflictos y caos, como fuentes valiosas para aprender a liderar, es un reto decisivo del liderazgo transformacional.

Y, por otro lado, las instituciones alimentadas por la visión del grupo, deben conducir al líder a reconocer las estructuras organizacionales más apropiadas, las cuales pueden surgir de la práctica por ensayo-error. Además, con el tiempo, se agregarán nuevos elementos, conforme varios de los miembros ejercitan su creatividad y comprensión en las actividades de la organización (Sergiovanni y Starratt, 1998, p. 458).

## Conclusión

Para finalizar con esta reflexión, deseo dar a conocer tres conclusiones importantes a las que llegué. La primera es que el liderazgo implica una relación con otra gente, esta relación involucra vínculos fuertes de lealtad, compromiso y un sentido sensible compartido.

La segunda es que ese liderazgo se realiza en un lapso ejercido por la persona, aunque en algunas ocasiones el liderazgo se practica en una explosión de energía de dos o tres años, y después se transforma en actividades concretas que se ejecutan en la institución. Otras veces, el liderazgo mostrado por sus miembros madura y logra un sentido de culminación, después de haber pasado cinco o diez años de una relativa actividad rutinaria. El liderazgo no puede ejercitarse en un evento o acto aislado, como si nada lo hubiese provocado.

La tercera conclusión es que el liderazgo se realiza en relación con una organización, institución, agencia o comunidad. Es decir, no llamamos liderazgo a la actividad, pero si esa actividad no compromete la participación de otra gente para alcanzar un objetivo común, no se llamaría ejercicio de liderazgo.

El liderazgo efectivo dentro de una escuela no es un rasgo místico e innato, sino que se ha constatado que involucra un conjunto de habilidades y de competencias que pueden adquirirse tal y como lo plantea Senge (1995), quien considera que el líder, en el ejercicio de sus funciones transformadoras, puede llegar a aprender de sus habilidades y competencias.

Finalmente, podría concluirse que los administradores educativos tienen una enorme responsabilidad, y que de ello depende, en gran medida, su éxito en orientar, estimular al personal, promover la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas, y de construir la visión entre todos los integrantes. Si logran claridad en sus metas y objetivos, indudablemente, su estilo de administración y su liderazgo se verán reflejados en toda la organización.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, España: Editorial Escuela Española.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid, España: La Muralla.
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). Curso en línea: *Liderazgo para la gestión social para directores de escuela*. Apuntes y lecturas.
- Marín, C. (1998, Mayo). *Toma de decisiones y liderazgo*. Revista *Acta Académica*, 22, s. p.
- Senge, P. (1995). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, USA: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998). *Supervision: Human Perspectives* (4<sup>th</sup> ed.). New York, USA: McGraw-Hill.



Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración educativa. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8 (1), 1-15.

Vargas, I. (2003, I Semestre). Teorías esenciales en el liderazgo. *Revista Umbral*, XV, 19-23.

### **Otra fuente consultada**

Warren, B. & Burt, M. (1991). *¿Cómo llegar a ser líder?* Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.