



## Estilos de liderazgo directivo en educación superior.

**Petrona Elizabeth Fretes Ayala**

[pe\\_fa@hotmail.es](mailto:pe_fa@hotmail.es)

Universidad Nacional de Pilar/Paraguay

### Resumen

El artículo analiza los diferentes estilos de liderazgo directivo considerando su importancia para el aseguramiento de la calidad en los centros educativos. Para el desarrollo del estudio se optó por un enfoque metodológico cualitativo, mediante estrategias hermenéuticas y de comparación constante para la interpretación de textos, previamente seleccionadas basadas en criterios de inclusión y exclusión. Los resultados indican que el líder es una persona con características que lo diferencian de otros, algunos autores afirman que son innatas y otros que se van adquiriendo por medio de las experiencias vividas por el mismo. El Líder Directivo debe ser gestor, creativo, con visión, comunicar políticas y desarrollar las estrategias, democrático, participativo, colaborador o transformacional favorecer la innovación, con desempeño creativo que contribuyan a las condiciones de cultura y clima organizacional favorables para lograr el aseguramiento de la calidad, así mismo los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos.

**Palabras claves:** Directivo; Educación superior; Estilos; Liderazgo.

## **Managerial leadership styles in higher education**

### **Summary**

The article analyzes the different styles of managerial leadership considering their importance for quality assurance in educational centers. For the development of the study, a qualitative methodological approach was chosen, using hermeneutic strategies and constant comparison for the interpretation of texts, previously selected based on inclusion and exclusion criteria. The results indicate that the leader is a person with characteristics that differentiate him from others, some authors affirm that they are innate and others that they are acquired through the experiences lived by him. The Executive Leader must be managerial, creative, with vision, communicate policies and develop strategies, democratic, participatory, collaborative or transformational, favoring innovation, with creative performance that contribute to the conditions of culture and organizational climate favorable to achieve the assurance of the quality, likewise leadership styles are not mutually exclusive, and that in reality there are no leaders who have a pure style, rather one of them predominates.

**Keywords:** Executive; Education; Styles; Leadership.

Artículo recibido: 1. octubre. 2020

Aceptado para publicación: 17. Octubre. 2020

Correspondencia: [lourdezsanchez@gmail.com](mailto:lourdezsanchez@gmail.com)

Conflicto de interés: Ninguna que declarar

## **1. Introducción**

El liderazgo se configura en la actualidad como un elemento clave al momento de catalizar las acciones que deben realizar las organizaciones con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos, por tanto, se convierte en un factor esencial dentro de las instituciones de educación superior. En efecto, si las universidades han de tener éxito en la actualidad, entonces el liderazgo será esencial con el fin de crear una visión, comunicar la política y desarrollar la estrategia (Davies et al., 2001), como se cita en Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas, y Rodríguez-Ponce (2016).

Es así como el liderazgo en los establecimientos de educación superior se ha puesto bajo escrutinio desde la década de los ochenta, debido a los numerosos cambios experimentados en los últimos años, tales como la expansión del número de estudiantes, los cambios en el financiamiento de estudiantil, el aumento de la mercantilización y las elecciones que estos realizan, continuando además con la globalización (Black, 2015). Configurándose, por tanto, un nuevo escenario muy distinto al que han estado sujetas en siglos anteriores las universidades, caracterizado por ser ambientes relativamente estables, donde los cambios ocurrían lentamente, y normalmente a un ritmo que era dictado por las propias universidades a medida que generaban nuevos conocimientos (Davies et al., 2001) y cambios políticos, económicos y sociales en las sociedades en las cuales se encontraban insertas. (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas, y Rodríguez-Ponce, 2016, p. 139).

Al mismo tiempo Araneda-Guirriman et al. (2016), entre otros como Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2015) señalan que el liderazgo es un factor relevante para los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización de las instituciones de educación superior, se debe hacer referencia al aseguramiento de la calidad. En efecto, para que las universidades puedan competir exitosamente en el mercado resulta fundamental garantizar la calidad en todos sus procesos.

Lo anterior se puede ver reflejado en los últimos veinticinco años, período en el cual varios países del mundo han experimentado un desarrollo de sus procesos para asegurar la calidad de la educación superior Lemaitre (2015), puesto que los procesos de aseguramiento de la calidad pueden jugar un importante rol para reforzar la diferenciación

dentro del sistema de educación superior Cremonini et al. (2015). Es más, debido a la relevancia que tiene este proceso, es posible evidenciar la tendencia de que el cuerpo académico y de investigadores ya no son los únicos responsables de éste, sino que ahora ha emergido un liderazgo gerencial asociado de manera exclusiva al aseguramiento de la calidad Enders y Westerheijden (2014), como se cita en Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas, y Rodríguez-Ponce, (2016, p. 149).

Leal-Soto, Albornoz Hernández, y Rojas Parada (2016), sacan a colación que también Cremonini et al. (2015) habla de asegurar la calidad de la educación superior, en otro material consultado encontramos bajo la misma línea de investigación, a la innovación, donde el liderazgo ligado a la innovación es considerado uno de los factores decisivos para la supervivencia de las organizaciones. (Turbay, 2013) en tal sentido, toma como ejemplo a Chile el cual corre aún con desventaja, aunque sigue siendo el país más competitivo en América Latina, se compara desfavorablemente con los países de la OCDE, y sus indicadores asociados a innovación son sistemáticamente mucho más bajos que sus indicadores de competitividad globales (Schwab, 2013). Entre las causas de ello, Cruz (2008) menciona la escasez de capital humano para la innovación, problema que comienza, a su juicio, en la baja calidad de la educación escolar. Esto nos lleva a plantear el tema de la innovación en la escuela, que tiene, al menos, dos formas de abordarse: la primera y más evidente para el sentido común, cómo incorporar la innovación al curriculum, es decir, cómo enseñar a ser innovador a fin de que las nuevas generaciones puedan hacer frente al cambiante, desafiante y competitivo mundo que enfrentarán; y la segunda, menos evidente, pero sin la cual resulta infructuoso plantearse la primera, cómo hacer de la innovación una práctica pedagógica; es decir, cómo incorporar o desarrollar dinámicas escolares que permitan innovar en las prácticas instruccionales (p. 194).

La formación de los directivos en instituciones educativas tiene un significativo y multiplicador efecto para fomentar y crear espacios de colaboración, este argumento es resaltado por Barba Corona como uno de sus principales hallazgos en su investigación sobre El Liderazgo Directivo en la Escuela Normal Experimental “Mtro. Rafael Ramírez” de México (como se citó en Day, 2005, p. 15).

Por su parte, Liston y Zeichner (1993, p. 11) aseveran que “la formación permanente y el desarrollo profesional constituyen un asunto muy serio para elevar la calidad del profesorado y las funciones de liderazgo de los directores escolares”. El director antes de estar en el cargo, se desempeñó como docente, en su desarrollo profesional existe la formación docente inicial, ya sea como normalista o universitario, además cursos o posgrados adquiridos en formación continua, como así también sus creencias sociales y su conocimiento contextual social definen sus prácticas.

En el diagnóstico de las escuelas normales realizado en 2015, por la Secretaría de Educación Pública (SEP), al revisar el nivel de estudios y las áreas de conocimiento en los que los directivos se han formado, se observa una gran diversidad de profesiones, desde licenciaturas y posgrados en educación con diferentes especialidades, hasta los de origen universitario. Es decir, cuando llegan al cargo de director traen la experiencia vivida como docentes y van aprendiendo sobre la marcha, como menciona Tardif (2004, p.30), son saberes que brotan de la experiencia, que se encarga de validarlos.

Lupano y Castro (2008), mencionan que se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas.

En atención a lo anteriormente expuesto sobre el liderazgo, por su complejidad y multiplicidad de miradas, y así también por los diferentes factores que influyen sobre él, generando una curiosidad epistémica sobre los últimos avances en materia sobre la línea, se propone como objetivo de esta revisión identificar los diferentes estilos de liderazgo directivo en centros de educación superior.

## **2. Metodología**

Para el desarrollo de la investigación de revisión no sistemática se optó por un enfoque metodológico cualitativo, mediante estrategias hermeneúicas y de comparación constante, para la interpretación de textos, previamente seleccionadas basadas en criterios de inclusión y exclusión, sobre textos afines al tema a partir de dos buscadores académicos reconocidos como lo son Google Académico y el portal CICCOC (Centro de Información Científica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Paraguay).

Los criterios de inclusión definidos fueron: Textos en idioma español, de fuentes seguras como libros y artículos científicos, publicados en entre los años 2006 al 2010 y 2014 al 2020.

Las palabras de búsquedas aplicadas fueron: Estilos de Liderazgo; Tipos de Liderazgo; Liderazgo; Directivos Educativos; Liderazgos de Directivos en Educación.

Se excluyeron textos que sólo eran resúmenes, de acceso parcial, así como textos que no cumplían con los criterios de inclusión.

### **3. Resultados**

Bass (1990), señala algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes como lo es que presentan altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, que lo diferencian de los que no son, citado por Ganga y Navarrete (2013).

Esta teoría tuvo como objetivo identificar los rasgos y atributos característicos de los líderes, y determinar si estos podían predecir la emergencia o efectividad del liderazgo (Bass, 1990), centró su interés en el líder, presenta pocas posibilidades de desarrollo del liderazgo. Esta postura ha cambiado, ya que existen autores que han demostrado que el liderazgo se puede desarrollar en las personas como Contreras (2008), que afirma que hoy en día es aceptado que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, si no por el contrario es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propicio. (Barba Corona, 2019).

La percepción que uno puede tener sobre la importancia del liderazgo directivo se ve sustentada por teorías que fundamentan lo expuesto. Haciendo una revisión bibliográfica se encuentran materiales interesantes, de personas que manifiestan sus ideas fundamentadas en experiencias vividas cotidianamente y estudios investigativos. En una publicación de Clara Amador-Lankster, quien estuvo en Los Andes como asesora del Programa Rectores Líderes Transformadores (RLT), liderado por la organización Empresarios por la Educación y apoyado por la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes donde manifiesta que:

Los rectores de los colegios tienen grandes responsabilidades para las cuales muchas veces no han sido preparados, quien alerta sobre la necesidad de invertir en la formación de los directivos.

Para la profesora de la National University en Los Ángeles, cuando nos referimos a liderazgo directivo se habla de “todas las áreas de competencia, de destreza, de habilidades, de conocimiento que tiene el rector para llevar a cabo la misión de la institución, así como los proyectos, las metas y todo lo que es el alcance del impacto en una comunidad de estudiantes y por extensión en sus familias”.

Aunque en Iberoamérica se cuenta con diferentes prácticas institucionales en torno al rol del rector, Amador-Lankster, quien ha sido rectora de instituciones públicas en Los Ángeles, EE.UU., maestra e investigadora, asegura que como comunidad se ha empezado a entender mejor el puesto del rector como líder pedagógico, y no solo como gestor de recursos financieros y administrativos.

No obstante, “no hemos llegado a un consenso sobre la selección, formación y la evaluación del rector”, dice. Por esto, propone la creación de políticas públicas que determinen los requisitos para llegar a ser rector de un colegio, su formación previa y durante el ejercicio de su labor. (Amador-Lankster, 2018)

Por otra parte, Ganga-Contreras, Pérez Martínez, y Mansilla Sepúlveda (2018), mencionan a Vásquez, Bernal y Lieza (2014), hacen referencia que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores.

Así mismo, Ganga-Contreras et al. (2018), indican que para Hallinger, (1992); Johnson, (1994); Álvarez, (2003), el perfil de los directores se ha modificado pasando a identificarse como gestores o managers colectivos con poder en su sistema educativo y/o profesionales autónomos y con responsabilidades.

Varias son las apreciaciones encontradas durante la revisión bibliográfica, otra menciona claramente la problemática de que el Directivo no cuente con las capacidades necesarias:

“La tradición en la gestión y gobernanza universitaria se ha convertido en un lastre para el desarrollo de muchas de las universidades latinoamericanas. La falta de meritocracia, la presencia de una especie de pléyade de factótum obsecuentes, el deficiente papel de los rectores, la supremacía de lo administrativo sobre lo académico, el tigmotropismo jerárquico, la falta de liderazgo de los directivos, el funcionamiento de estructuras de gobierno rígidas, entre otras deficiencias, están presentes cotidianamente en este ámbito universitario (Gómez: 2004; Ganga: 2015; Ganga & Gajardo: 2016; Torres: 2016; Ganga-Contreras, Rodríguez-Ponce, Navarrete & Pedraja-Rejas: 2018), como se cita en Ganga-Contreras et al. (2018).

Por ello se hace necesario mencionar algunas deficiencias que se pueden dar:

- Ausencia de valores y de cognición directiva.
- Operatividad excesiva en las decisiones (decisiones tácticas por sobre las estratégicas).
- Falta de perspectiva estratégica.
- Desconocimiento del territorio en que se sitúa la universidad.
- Carencia de alineamiento entre la proyección estratégica y el trabajo operativo.
- Separación de funciones y/o compartimentos estancos en la estructura organizacional.
- Falta de autogestión para obtener financiamiento.
- Desigual desarrollo interno de las facultades y departamentos (falta de mirada sistémica).

- Ineficiencia de los órganos colectivos de dirección universitaria. (Ganga-Contreras et al., 2018)

En el artículo científico sobre perspectivas teóricas menciona que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de todo equipo de trabajo. Los retos que se afrontan en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad y el trabajo basado en el conocimiento. Sin olvidar que para que los directores puedan llevar a la práctica las habilidades que los constituyen como correctos líderes, es necesario que posean ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores, así como la energía.

El mismo material asevera que el liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, sería conveniente tener la imagen clara de las actividades que espera realicen o llegue a ejecutar su grupo, cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados. Un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de sus docentes y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la institución de enseñanza. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques. (Méndez Hernández, 2016, p. 39).

Rodríguez, De la Hera y Manzanares (2011), explican que las principales teorías desarrolladas bajo este tema y que han supuesto un revulsivo en las investigaciones a partir de los años 80, son las teorías de liderazgo carismático y transformacional. En esencia, estas teorías proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo.

En relación con el liderazgo carismático se han descrito determinados procesos como: articular una visión innovadora integradora, mostrar conductas no convencionales, adoptar riesgos personales y tomar en consideración las demandas de los colaboradores, así como las restricciones, oportunidades y riesgos del ambiente.

Respecto al liderazgo transformacional, se han identificado cuatro dimensiones fundamentales: el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

Méndez Hernández (2016), siguiendo con la misma temática de Alatorre (2013), manifiestan que el líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder, sustenta su éxito en las siguientes acciones:

1. Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia.
2. Articulación de objetivos ideológicos.
3. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos.
4. Promoción de sí mismo como modelo.
5. Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados.
6. Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.

Sostiene que el liderazgo carismático es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, que refleja su orientación hacia la gente.

El líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son

extraordinarios. Respecto al liderazgo transformacional documenta que es fácil de definir, en virtud de que se trata de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil. Sin embargo, la definición del liderazgo transformacional no resultaba tan sencilla, por tanto, de se propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea que el segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional; su éxito está basado en:

1. La transmisión de la sensación de que se tiene una gran misión.
2. La delegación de autoridad y la formación de los seguidores.
3. El énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento.

Martínez, Álvarez y Rivera (2012), afirman que el liderazgo transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. Con base en esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización, Sin embargo, en el entorno educativo no se ha analizado a profundidad como es que estos tipos de liderazgo afectan a los directivos y seguidores. La conducta de los empleados y sus equipos de trabajo puede ser modificada a través del Liderazgo Transformacional, siendo posible desarrollar líderes internos.

No debemos demeritar que independientemente del tipo de liderazgo que se ejerza, debido a que cada ambiente es diferente, siempre podemos procurar:

- Crear una cultura de colaboración, un sentido de bienestar y cohesión entre los miembros.
- Establecer normas que refuerzan estructuras claras y procedimientos para el personal, para los estudiantes, para el profesorado.

- Ofrecer apoyo a los docentes para que tengan los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo.
- Promover el desarrollo del currículo, la instrucción y la evaluación personal.
- Establecer metas y centrarse en lograrlas, así como mantener un seguimiento de las mismas para asegurar un oportuno funcionamiento.
- Ser visibles y accesibles para el personal y no estar encerrados a todo acercamiento.
- Reconocer el trabajo bien hecho y de calidad por el personal. Todo esto recae en un aspecto de suma importancia pues una de las metas principales de una institución es siempre ofrecer una educación de calidad.

Es relevante analizar que, si de educación de calidad hablamos, tenemos que mencionar que para alcanzarla es necesario contar con eficacia (es decir la capacidad para lograr los objetivos), y eficiencia (lograr los resultados con el uso óptimo de los recursos). (Méndez Hernández, 2016, pp. 40-41)

Específicamente Petrasso (2016), menciona que según Gerstner (1996), el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. El hecho de influenciar la conducta humana para lograr un objetivo, abarca una variedad de habilidades como planificar, organizar, controlar, coordinar, y dirigir recursos, citado por Karina Petrasso (2016), en Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes.

García (2008) puntualiza que la innovación es un desafío institucional para las organizaciones y las personas en ellas, que involucra sus valores y compromete su capacidad organizativa, constituyendo, ante todo, un reto para los directivos. En el específico ámbito de las organizaciones educativas, Restrepo y Restrepo (2012) destacan la complejidad de la tarea directiva actual, marcada por una multiplicidad de frentes y por un contexto de cambio de época caracterizado por la globalización, la complejidad y el dinamismo, enfatizando en la necesidad del liderazgo de innovación. Si los directivos son claves en las instituciones educativas, hoy están, además, llamados

a ser líderes que generen condiciones y promuevan la innovación al interior de sus escuelas (Leal-Soto, Albornoz Hernández, y Rojas Parada, 2016, p. 194).

Siguiendo con la investigación, se han identificado múltiples condiciones organizacionales como necesarias para o facilitadoras de la innovación. En este sentido, Leal-Soto et al (2016), mencionan algunos modelos de gestión como el de la European Foundation For quality Management en Europa (Ferrando y Granero, 2005) o el Baldrige Performance excellence Program<sup>1</sup> en los Estados Unidos de Norteamérica destacan la importancia de valorar el conocimiento más allá de los ámbitos específicos de responsabilidad, la capacidad de adaptarse a los cambios y tolerar la incertidumbre frente a lo ambiguo o desconocido, la flexibilidad para incorporar diferentes perspectivas, la persistencia incluso ante eventuales fracasos y la valoración y soporte de las ideas nuevas, incluyendo la gestión de los recursos necesarios. Estas condiciones dependen fuertemente de los directivos y, en particular, de su estilo de liderazgo que puede actuar favoreciendo condiciones para la innovación o, contrariamente, inhibiéndola y limitándola (Carballo, 2007). Nutrida evidencia internacional muestra que el liderazgo democrático, participativo, colaborador o transformacional favorece la innovación, el desempeño creativo y, en general, condiciones de cultura y clima organizacional más favorables a ellos (p. ej., Farr y Ford, 1990; Kanter 1983; Mumford et al., 2002; Redmon, Mumford y Teach, 1993; Scott y Bruce, 1994), en particular cuando se lo compara con el liderazgo transaccional (Manz et al., 1989) y, específicamente, en instituciones educativas (Pirela de Faría, 2010). (p. 195).

Ahondando en el tema, específicamente con respecto a los Estilos de Liderazgo y avanzando con la investigación bibliográfica encontramos que: En el liderazgo existen estilos que influyen en el desempeño del directivo respecto a la gestión que realiza en la organización. El término “estilo de liderazgo” se refiere el modo personal de actuar de un líder. El estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida (Villa Sánchez, 2013).

Posteriormente, los estudios sobre los estilos de liderazgo se enfocaron en las conductas y comportamientos; la teoría conductual del liderazgo, desarrollada en dos líneas de

investigación: la primera, referente a las características del trabajo directivo (es decir, qué actividades, funciones, responsabilidades, asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo), y la segunda, a los estudios realizados sobre las conductas de los directores eficaces. Así, Murillo (2006) señala dentro de los estudios que identifican los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, la cual sigue vigente y establece tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo *laissez faire*. Es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos (Reyes Romero, Trejo Cázares, y Topete Barrera, 2017).

#### **4. Discusión**

Los hallazgos permitieron identificar los estilos de liderazgo con las siguientes características:

Para Villa (2013) el estilo de liderazgo se basa en la propia personalidad de cada individuo, en la forma de entender las relaciones en el trabajo, y los propios valores y principios éticos, es decir, es una forma compleja que define el tipo de comportamiento que cada persona lleva a cabo en sus diferentes facetas de su vida.

Considerando esta apreciación, la misma hace énfasis hacia la influencia que el individuo ha tenido su vida, experiencias adquiridas que forman su personalidad sin descartar nunca los valores y principios éticos.

Seguimos con Ganga y Navarrete (2013), quien señala algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes como lo es que presentan altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, que lo diferencian de los que no son.

Según esta apreciación los líderes también reúnen ciertas características que tienen relación con su personalidad, menciona intuición, previsión y persuasión entre otras propias del ser humano, generalmente se nace con ellas, esta aseveración contradice de alguna manera la teoría anterior que tienen relación con aspectos adquiridos.

Sin embargo, Contreras (2008), afirma que hoy en día es aceptado que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, si no por el contrario es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propicio.

Lo afirmado por Contreras (2008) coincide Villa (2013), para quienes los líderes nacen con las cualidades que lo diferencian del resto.

Considerando estas tres perspectivas vemos que no hay un consenso sobre el origen de las características de liderazgo, si bien dos coinciden, no es erróneo asumir que el líder definitivamente puede nacer con ciertas características personales que pueden ir mejorando considerando influencias externas durante las diferentes experiencias su vida.

Siguiendo la misma línea de investigación sobre el Liderazgo Directivo a continuación Ganga-Contreras et al. (2018), indican que para Hallinger (1992); Johnson (1994); Álvarez (2003), manifiestan que el perfil de los directores se ha modificado pasando a identificarse como gestores o managers colectivos con poder en su sistema educativo y/o profesionales autónomos y con responsabilidades.

También en el artículo sobre perspectivas teóricas menciona que el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de todo equipo de trabajo. Los retos que se afrontan en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo.

En ambos párrafos analizados se encuentran aseveraciones sobre el papel del directivo como gestor con poder en un sistema que se considera fundamental en todo equipo de trabajo.

Con esta misma afirmación encontramos a Davies et al., (2001), quien manifiesta que, en efecto, si las universidades han de tener éxito en la actualidad, entonces el liderazgo será esencial con el fin de crear una visión, comunicar la política y desarrollar la estrategia.

De la misma manera Araneda-Guirriman et al. (2016), mencionan a Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2015) para quienes el liderazgo es un factor relevante para los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización de las instituciones de educación superior, se debe hacer referencia al aseguramiento de la calidad.

Y por último encontramos un material donde mencionan que el liderazgo democrático, participativo, colaborador o transformacional favorece la innovación, el desempeño creativo y, en general, condiciones de cultura y clima organizacional más favorables a ellos (p. ej., Farr y Ford, 1990; Kanter 1983; Mumford et al., 2002; Redmon, Mumford y Teach, 1993; Scott y Bruce, 1994), en particular cuando se lo compara con el liderazgo transaccional (Manz et al., 1989) y, específicamente, en instituciones educativas (Pirela de Faría, 2010).

En estos últimos párrafos de nuevo se hacen mención que como características de los líderes directivos debe tener visión, democrático e innovador buscando la calidad de su gestión.

Es interesante analizar lo expuesto por Reyes Romero, Trejo Cázares, y Topete Barrera, (2017), quienes mencionan que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos.

Sobre la lectura de las teorías encontradas se puede resumir que el líder es una persona con características que lo diferencian de otros, algunos autores afirman que son innatas y otros que se van adquiriendo por medio de las experiencias vividas por el mismo.

El Líder Directivo debe ser gestor, creativo, con visión, debe comunicar políticas y desarrollar las estrategias, democrático, participativo, colaborador o transformacional favorecer la innovación, con desempeño creativo que contribuyan a las condiciones de cultura y clima organizacional favorables para lograr el aseguramiento de la calidad.

Finalmente, se concluye con lo expuesto por Reyes Romero, Trejo Cázares, y Topete Barrera (2017) quien menciona que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos.

## **5. Lista de referencias**

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse. On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53, 1125-1149.

- Amador-Lankster, C. (2018, abril 16). *Universidad de los Andes*. Retrieved from <https://uniandes.edu.co/es/noticias/desarrollo-regional/liderazgo-directivo-clave-para-el-exito-de-las-escuelas>
- Araneda-Guirriman, C. A., Neumann-González, N. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Rodríguez-Ponce, E. R. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación Universitaria, Vol. 9*(6), 139-152.
- Barba Corona, M. G. (2019). Liderazgo Directivo en la Escuela Normal Experimental “Mtro. Rafael Ramírez”. *CONISEN*, 1-14.
- Collard, J. (2007). Constructing theory for leadership in intercultural contexts. *Journal of Educational Administration, 45*, 740-755.
- Davies, J., Hides, M., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management, 12*(7-8), 1025-1030.
- Day, C. (2005). *Ser docente, desarrollarse como profesional*. Madrid, Narcea.
- Fairhurst, G. (2008). Discursive leadership. A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly, 24*, 510-521.
- Galdames-Poblete, S., & Rodríguez-Espinoza, S. (2010). Líderes Educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 8*(Número 4), 50-64.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013, enero-abril). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral, 19*(1), 52-77.
- Ganga-Contreras, F., Pérez Martínez, A., & Mansilla Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica Utopía y Praxis Latinoamericana. *Universidad del Zulia, vol. 23*(núm. 83). Retrieved febrero 2020, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27957772012>

- González García, G., Silva-Peña, I., & Sepúlveda Parra, C. (2016). Desafíos investigativos en la formación inicial de directivos. *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 70, 43-54.
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: El que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos XLII*(2), 193-205.
- Liston, D., & Zeichner, K. (1993). Formación del profesorado y condiciones sociales de la escolarización. Introducción por Michael Apple. *Ediciones MORATA*, 11-16.
- Loyola Illescas, E., & Tristán Pérez, B. (2017). El directivo en la universidad contemporánea. Un enfoque de competencias. *Revista Cubana de Educación Superior*(Número 1), 4-14.
- Lupano, P., & Castro, S. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*.
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (2019, Julio – Diciembre). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, Vol. V(9), 114-129.
- Méndez Hernández, N. T. (2016). Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias de la Educación Academicus*, Vol. I(Número 8), 39-45.
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6a. Ed. ed.). California: SAGE Publications.
- Petrasso, K. (2016, julio 28). Estudio descriptivo sobre el tipo de liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes. *UCES*, 1-20. Retrieved febrero 2020, from <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/3548>
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. d., & Topete Barrera, C. (2017, Julio-Diciembre). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto

- Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 8(Núm. 15), 1-35.
- Rodríguez, F., De la Hera, C., Rico, R., & Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Tardif, M. (2004). *Los saberes del docente y su desarrollo profesional*. Madrid, Narcea.
- Vela Quico, G. A. (2017). Teorías implícitas de los directores para el liderazgo pedagógico en los CEBA de Arequipa (Estudio de casos). *Tesis presentada Para optar el grado de Doctor en Ciencias: Educación*. Arequipa, Perú.
- Vera Carrasco, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 15(1), 63-69. Retrieved marzo 20, 2020, from [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582009000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582009000100010&lng=es&tlng=es)
- Villa Sánchez, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo. *Escuelas Católicas*, 1-39.