

*Artículo científico*

## **El liderazgo y su evolución en beneficio de la cultura organizacional**

***Leadership and its evolution for the benefit of organizational culture***

**Rocío Mendoza Oropeza**

Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México

[rocio.mendozao@aefcm.gob.mx](mailto:rocio.mendozao@aefcm.gob.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-0097-3692>

### **Resumen**

En este breve resumen examinamos los hallazgos de una investigación sobre la evolución de los modelos de liderazgo, las bases institucionales que permitieron desarrollar los procesos educativos y los cambios que refieren los autores para cubrir las necesidades de estos centros y de las exigencias de las sociedades del mundo globalizado en que se vive.

Primeramente, ponderando la definición liderazgo y algunos modelos y presentando el cómo han sido liderazgos de éxito o bien analizando las mejoras que se les han hecho; esta evolución está firmemente sostenida por los referentes indagados en este documento, ahora bien, en los apartados considerados se formalizan que los cambios a través de los modelos de liderazgo son posibles de llevar a cabo y mejorarlos en beneficio de los centros escolares; esta investigación se diseñó con un enfoque cualitativo con un método de entrevista personal y en línea en cuanto a los resultados obtenidos esta la importancia de trascender de un liderazgo transaccional a uno transformacional sostenible, en beneficio de la organización educativa.

**Palabras Claves:** Agentes de cambio, transaccional, transformacional, sostenible

### **Abstract**

In this brief summary we examine the findings of a research on the evolution of leadership models, the institutional bases that allowed the development of these models in educational processes and the changes that the authors refer to meet the needs of these centers and the demands of the societies of the globalized world in which we live. Firstly, considering the definition of each model and presenting how they have been successful leaders or analyzing the improvements that have been made to them; This evolution is firmly supported by the

referents investigated in this document, however, in the considered sections it is formalized that changes through leadership models are possible to carry out and improve them for the benefit of schools.

**Keywords:** Leadership, agents of change, transactional, transformational, sustainable.

**Fecha Recepción:** Diciembre 2022

**Fecha Aceptación:** Julio 2022

---

## Introducción

El propósito de este trabajo pretende ser un primer acercamiento a los conceptos relacionados con el liderazgo, y al mismo tiempo construir una concepción de este, pero encauzada o enfocada a la educación. A través de esta construcción conceptual, se analizarán los elementos que constituyen así como los modelos diferentes que se eligieron para esta investigación, los cuales se utilizarán como herramientas teórico metodológicas para instaurar o comprobar si es viable que, se pueda aplicar a los procesos organizativos, administrativos y educacionales que se realizan en una institución educativa a través de un liderazgo adecuado.

Otra de las intenciones de este trabajo, es la de facilitar un uso eficiente y eficaz de los recursos intelectuales en todos los procesos de la organización educativa; de esta forma acrecentar el capital intelectual de las instituciones con la finalidad de optimizar de manera planificada el conocimiento y la idoneidad de los actores educativos y así crear un depósito de conocimiento, perfeccionar el acceso a este, estableciendo un ambiente apropiado para el intercambio del mismo; mediante la gestión de las capacidades de resolución de problemas de los integrantes de la institución de forma apropiada en el menor espacio de tiempo posible, con el objetivo final de empoderar y generar ventajas profesionales transformacionales y sostenibles en el tiempo, de aquellos que intervienen en la organización en especial al líder.

Un punto relevante es tomar en cuenta que es un investigación de tipo cualitativa en donde los resultados obtenidos se llevaron a cabo a partir de un instrumento o entrevista en línea y de tipo personal, arrojando resultados que nos permitieron sustentar teóricamente la importancia de los líderes en instituciones educativas a partir de autores como Gairín, Lityhwood, Fink, etc. así como guiar la mirada a otros estudios que se han realizado como en la cumbre de la OCDE en Dublín.

Analizar los modelos de liderazgo y su evolución para la mejora de las organizaciones educativas

## Metodología

Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo debido a que este es holístico, integral y trata de comprender los motivos que generan las reacciones humanas, en su propio contexto; el tipo de investigación exploratorio/descriptiva con un diseño proyectivo, se realizó la indagación en tres dimensiones, la primera satisfacción en el liderazgo de la institución, la segunda dimensión motivación para el cumplimiento de objetivos y la tercera sobre la cultura organizacional; la población con la que se trabajó son docentea del Área 4 sur de escuelas secundarias técnicas de la CDMX con una muestra aleatoria simple de 11 profesores; el instrumento que se aplicó fue por medio de google forms, la sistematización de datos se realizó con una escala de likert y para verificar la fiabilidad se usó Alfa de Cronbach.

## Resultados

Se muestran los resultados que al ser sistematizados nos permitió analizar de acuerdo a los ítems elaborados con el propósito de interpretar las respuestas sobre lo que observan los docentes en cuanto al liderazgo de su institución; es preciso señalar que el programa que se utilizó para aplicar el Instrumento de Prueba para Diagnóstico Preparatorio sobre la temática mencionada nos dio los porcentajes obtenidos de la totalidad de sus respuestas. Se interpretaron los resultados tomando en cuenta los porcentajes más altos y como comparación los de menor porcentaje tomando en cuenta las respuestas de los docentes sobre si son positivos o negativos para la institución como para los diferentes procesos de la organización educativa

Al analizar la información se observó que dentro de los factores que son recurrentes en la satisfacción el liderazgo son debido a que el 72.7% de los docentes están totalmente de acuerdo los cuales coinciden con el 27.3% en que esta se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y profesionalismo; generalmente se mantienen aquellos que están vinculados con las relaciones entre los trabajadores y su contexto laboral, en donde las estructuras que respaldan las tareas.

Por otra parte en el rubro sobre si están motivados para contribuir a los objetivos de la organización, así como como en los procesos que permean las diferentes áreas de la institución, se identifican los siguientes resultados en lo individual, así como en la institución: el 27.3% están totalmente de acuerdo y el 45.5% de acuerdo pero, también existe un porcentaje alto en el valor de ni de acuerdo, ni desacuerdo. En lo individual se

muestra el 18.2% y en la institución el 27.3% estos datos cobran relevancia para comprender que áreas de oportunidad son susceptibles de intervención persiviendo desconcierto por algunas deferencias que se hacen con algunas persona lo que pude aletargar lograr campos alternativos de innovación y desarrollo, por lo que se consideran principalmente los que influye directamente en los individuos, de acuerdo con los porcentajes que se muestran.

Los ítems anteriores alcanzan un alfa de Cronbach de 0.89, considerando una buena consistencia interna. Cruz (2001) menciona que una buena cultura organizacional alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite además de considerarla como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, el éxito y un liderazgo innovador y transformacional a partir de un agente de cambio.

## Discusión

### Acercamiento preliminar del liderazgo

El liderazgo en la educación evoluciona con el avance de esta. En diferentes momentos se demandan otros tipos de liderazgo, se consideran ciertos desvíos del liderazgo, hay un mecanismo de aislamiento inherente en el rol de líder, es importante concebir y alcanzar la practicidad en estos nuevos contextos emergentes posteriores a la pandemia por COVID 19, pretende un cambio primordial en la forma de percibir el liderazgo. Las nociones de la organización y el liderazgo que funcionaron bien durante los últimos años han sido modificadas por nuevas asunciones sobre las personas, la economía y el cómo las organizaciones de hoy liderarán el mañana.

Si se comprenden las dinámicas e implicaciones de este periodo turbulento y de transición, y se es capaz de poner el mejor esfuerzo en liderar bajo estas condiciones, se está mejor preparados para hacer los cambios, entender el aparente desconcierto, para influenciar a los que nos rodean y para ayudar a que los esfuerzos de la organización también le lleven a superar esta transición. El recorrido que se llevó a cabo en este trabajo sobre los modelos de liderazgo tiene como fin esencialmente que el lector se dé cuenta de cómo el líder no nace, se construye, comprometiéndose a tomar cada uno de los referentes mencionados, adecuándolos a su quehacer habitual y desarrollando capacidades y aptitudes para el logro de las fines establecidas por su institución.

El trayecto elegido se dio con base en agentes de cambio que son necesarios para esta época como son el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional liderazgo Sostenible y finalmente el liderazgo escolar. La misma jerarquización que se presenta es una muestra clara del progreso de estos modelos; pues inicia claramente con el cómo hacer de un directivo un agente de cambio, consecutivamente hace referencia de la forma en que cambia un liderazgo que elige recompensas extrínsecas por las intrínsecas, transformando el punto de vista de una empresa con dificultades a una de éxito, y atreves de este enfoque gira hacia lo educativo, en donde el experto del liderazgo Leithwood trabaja este modelo y lo mejora y lo despliega en apoyo de los aprendizajes del alumnado y de la comunidad, caminando hacia un modelo en donde lo ve transcendental para el aprendizaje y el ambiente que influye en este.

Este escrito es una reflexión sobre la importancia de la educación mundial y en concreto en México, así como el estudio y conocimiento de los diferentes modelos de liderazgo, pero insistir que no solo se debe conocer, sino hacerlo operativo en las instituciones educativas, trabajarlo, adaptarlo a las necesidades del contexto y no olvidar que estos estudios siguen evolucionando de forma vertiginosa de la misma forma en que cambia nuestra sociedad y con mayor razón después de esta crisis sanitaria.

#### Evolución del liderazgo

Hace algunas décadas no era sencillo conocer consensos respecto a qué se entendía por liderazgo y cuál era la práctica más apropiada y eficaz en las instituciones. Sin entrar en detalles, recordemos que probablemente las primeras contribuciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron encauzadas por la deferencia que estaba ligada a los rasgos y particularidades del sujeto líder.

Diversos autores explican sobre cómo ha ido cambiando el liderazgo, los rasgo de lo que debe ser un verdadero líder. En esta línea, que va desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la institución educativa, lugar en donde se quieren centrar estas reflexiones. Es preciso ostentar al líder educativo como agente de cambio y estableciente de cultura preventivas, aspectos muy sustanciales actualmente; por tal motivo se hace indispensable, no solo adecuar los estilos de liderazgo en contestación a las nuevas circunstancias educativas, asimismo identificar figuras educativas que sean líderes, lo que se hace muy complejo dentro de una organización.

Por lo tanto debe quedar claro que un líder, no es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los trabajadores o compañero de labor, ni una figura maquiavélica que progresa o que esta en boga de cada momento sin ir nunca a contracorriente; tampoco equiparar con una especie de padre que guía a sus hijos disciplinados e inexpertos o bien una persona, atractiva o magnética considerando que no se puede ejercer un liderazgo con estos elementos de forma permanente y más complejo llevar al éxito a una colectividad; para esto se requiere de muchos más elementos que iremos disertando.

Actualmente este concepto ya se puede considerar una falacia; puesto que el liderazgo, es más, una característica nata, de un individuo, como menciona Bolívar (2010) “el liderazgo de una institución educativa, es un liderazgo para el aprendizaje” (*leadership for learning*) corresponde con todo aquel conjunto de labores que conducen a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que realizan tanto profesores como alumnos. Ahora bien, para conocer mejor la noción actual de liderazgo y cómo ha evolucionado el mismo, presentaremos algunas teorías, producidas en ambientes no escolares, pero que comparten algunos rasgos comunes en su proyecto, tales como la propensión a creer que este se confina en ciertos roles del rango organizacional, y a comparar al líder con un individuo que los ocupa.

#### Un agente de cambio y el liderazgo

Hablemos por tanto de estos roles y el liderazgo, primordialmente es significativo no confundir los conceptos de líder y directivo, J. Gairín hace la siguiente referencia sobre el liderazgo el cual se interesa por el proceder particular e interpersonal, desde un rumbo conducente al futuro, al cambio y al progreso, la calidad y la eficacia; mientras que la dirección se preocupa por estructuras metódicas, proteger las ocupaciones diarias, supervisar que el trabajo se lleve a cabo, inspeccionar resultados, alcances y la eficiencia. Whithaker (1998) citado en la cumbre de la OCDE en Dublín (2009) establece que “el líder es parte importante para forjar en la institución en la que se vaya a trabajar un clima emocional que puede activar a toda la comunidad a una meta común” establecida en un enfoque de grupo totalmente proyectada; enfilada hacia la innovación.

Aunque en los datos que se muestran en los resultados de esta investigación son positivos en cuanto a la satisfacción del liderazgo no esta de más mencionar que un agente de cambio debe contr con un gran listado de particularidades, cualidades, competencias etc. algunas de ellas son “valorar contribuciones del colectivo, valorar fuerzas, y debilidades,

ser constructores de procesos, ser entusiasta, pero al mismo tiempo controlar el proceso de cambios, gestionar el conocimiento, comunicador eficiente y eficaz y no olvidar que la clave son todos”. J. Gairín (2008) señalan estas habilidades Álvarez (1998:85y ss.), las menciona como son cognitivas, de interacción, de innovación y motivacional

Algunos de los puntos tratados que, más impacta y por los cuales se hace referencia en este trabajo fueron aparte del liderazgo, el clima emocional y la importancia del ser emocional; en donde nos invitan a construir un nuevo modelo de liderazgo que en estos momentos es muy importante debido a la pandemia y con ella el confinamiento que sufrimos a partir del año 2020, por tal motivo, cuerpo, emoción y lenguaje, es el primer acercamiento debido a que también comunica; con el cuerpo y el lenguaje no solamente nos permite describir lo que vemos como realidad, también consiente expresar nuestras emociones o sentimientos, y “...crea una realidad o modifica nuestras emociones” (Rojas, R. 2003), por supuesto que estas nos pueden hacer caer o bien levantar forman parte de nuestra corporeidad no las podemos controlar de forma inmediata, pero si se pueden trabajar y el líder debe apoyar en este proceso.

Es necesario comentar que despertar las emociones de las personas y exhortar a alcanzar cualquier meta provee al líder un activo movilizador del cambio. Tomando en cuenta todas estas capacidades, cualidades y actitudes, lo adecuado es que el agente de cambio debe integrar todos los aspectos positivos, para poder definir un perfil más conveniente del liderazgo de un agente de cambio en las instituciones educativas.

Con todos estos referentes vistos hasta el momento, el liderazgo que puede llegar a profesar un agente de cambio debe conceptualizarse como lo alude Lorenzo (2010) una función inseparable de grupo y, por ende a toda institución; por eso cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder, se observa menos como una situación individual y carismática y más como una ocupación que se da en toda institución, consustancial a todo el capital intelectual que compone una institución educativa, lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la presión y control sobre sus colaboradores o comunidad, la profesionalización, el diseño de la misión institucional, cumplimiento de metas etc.; esto nos lleva a construir un cambio como líder.

Liderazgo Transformacional como la evolución del liderazgo Transaccional

A partir de este enfoque y para el logro de los puntos mencionados, se requiere de nuevas formas de organización, más complejas, pero necesarias para afrontar los desafíos educativos de la actualidad, para cubrir las insuficiencias pospandémicas en las

escuelas. Es valioso describir una noción que nos introduce a un nuevo modelo de liderazgo de acuerdo a Lityhwood (2002) un liderazgo educacional debe ser “capaz de afrontar los retos creados en un contexto de políticas educativas y necesidades sociales orientadas a la responsabilidad por los resultados o rendición de cuentas”; con todo ello se intenta exponer que las formas de liderazgo educacional satisfactorio establecidas en la certezas están a vivas y listas para ser adoptadas y usadas en cualquier escenario que se presente.

Liderazgo de acuerdo a las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (2001), es el más “idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas, influyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos”, promoviendo modos y operaciones más positivos, efectivas y eficientes para continuar con los procesos educativos de una institución, las cuales narran una tradición acerca de despedidas e inicios, se resume de forma breve; el adiós administrativo son estipulaciones sociales entre las organizaciones y sus empleados y al flirteo entre los académicos y las formas transaccionales del liderazgo; mientras que el inicio trata de nuevos acaecimientos al conocimiento y manifiestan los rubros transformacionales del liderazgo, esbozados para las organizaciones productoras de esa economía intelectual.

Recordemos un poco de la evolución de estos modelos de liderazgo y a continuación haremos una breve línea de las concepciones que trabajo Hopkins (2009); el liderazgo Transaccional surge posterior a la recesión económica de los años ochenta con la determinación de reducir los efectos más difíciles de esta, instituyéndose una “nueva forma de la lealtad a la compañía por la lealtad individual. Estos cambios en el entorno laboral Implantaron formas burocráticas y jerárquica”, los nuevos caminos se apoyaban en formas de estimulación extrínseca en un cambio de recompensas como el sueldo y ventajas diversas.

Este tipo de prácticas automáticas no adquirieron los efectos esperados por lo que se trabajó en la indagación de nuevas prácticas para romper los modelos transaccionales y que surgiera a partir de una motivación intrínseca. Surgiendo de acuerdo con lo que se ha citado el liderazgo Transformacional que se fundamenta en el compromiso y responsabilidad que adquiere el trabajador o bien el docente, directivo o mejor aún una comunidad educativa, por tal motivo el líder debe tomar en cuenta emociones, valores de todo el capital intelectual que conforma la institución

El desarrollo de los componentes del liderazgo transformacional ha ido evolucionando a partir de las investigaciones efectuadas por Bass, citado por Foesther (2019) quien, en un primer momento, visualizo tres componentes aplicables al estilo de liderazgo; carisma, atención individual y estímulo intelectual, sin embargo, al seguir con sus indagaciones incluye dimensiones transaccionales y una herramienta de evaluación, necesarias para lograr un liderazgo con éxito y adiciona la recompensa contingencia, dirección activa por excepción y dirección pasiva por excepción.

En cuanto al apartado de la segunda dimensión tratada se puede deducir que la motivación inspiradora describe la habilidad o destreza de los líderes transformacionales para crear entusiasmo, esfuerzo y confianza, participando su visión de futuro con facilidad, usando distintivos que sitúen la energía de sus colaboradores y adquiriendo de ellos las conductas y procedimientos esperados (Yukl, 2002). Ahora bien, las prácticas asociadas al liderazgo transformacional pueden ser considerablemente distribuidas a todos los miembros de la organización, empoderando de esta forma a los integrantes de acuerdo a sus habilidades y vinculándolas a las metas institucionales siempre y cuando como lo menciona el autor en la categoría de desarrollo del personal estén las dimensiones que proveen el estímulo intelectual, esto nos aprueba el avance hacia una organización que aprende.

A partir de los datos arrojados sobre la cultura organizacional y la importancia que le da el docente podemos afirmar desde una perspectiva sobre las organizaciones que aprenden están tomando auge en la actualidad Bolívar (2000) muestra que el aprendizaje organizativo facilita un marco para entender cómo los cambios epistémicos de un centro educativo son consecuencia de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. A partir de esto el aprendizaje organizativo es toma como un medio para alcanzar una organización que aprende; una organización inteligente en la medida que puede organizar su propio cambio, “...el agente de cambio tiene clara la visión institucional, se muestra motivado para conseguir los objetivos de la organización y procura una dinámica facilitadora de la innovación” Gairín (2006).

En este sentido el informe de seguimiento de la (EPT) Educación Para Todos en el mundo 2005 señaló que las particularidades de la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento refieren que esta puede integrar a cada miembro y suscitar nuevas formas de respaldo con las generaciones presentes y venideras no deberían existir puntos excluidos en estas sociedades, debido a que es un bien público que debe estar a disposición de todos, concepto que se articula con un enfoque de liderazgo

transformacional, considerando que origina un tipo de atribución basada en aspectos recíprocamente interdependientes con una base humanística.

De este modo el liderazgo debe asimilarse a una distribución de poder, en el caso de la organización educativa, debe buscarse un liderazgo, desde las distintas áreas primordiales de acción en la formación de alumnos, puesto que como acota Bolívar (2000), una organización no aprende mientras se eternice el fomento a la dependencia de una persona.

Por otro lado, Álvarez (2002) sostiene que, el liderazgo en las escuelas se debe exteriorizar en la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un propósito de futuro que responda a los procesos claves del centro y provea el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes. Debiendo considerar que las organizaciones escolares, al igual que otras organizaciones se encuentran en dificultades al proponerse labores, procedimientos y proyectos de cambio, están estrechamente relacionadas con los conflictos para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni inesperado, menos aún si no se involucran los protagonistas diarios del hecho educativo, así como los políticos. El líder transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aprobación, responsabilidad y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además, debe orientar r las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no solo gestionar las estructuras, considerar la relevancia de que el liderazgo debe ser sostenible

El modelo de Leithwood citado por Mendoza X. (2010) comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación se señalan: construir una visión de la escuela, establecer las metas, proveer estímulos intelectuales, ofrecer apoyos individualizados, proporcionar modelos de las mejoras prácticas, inducir altas expectativas de realización (resultados), construir una cultura escolar productiva y desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Ahora bien, se indican las dimensiones de gestión que admiten mejorar el liderazgo como preocuparse por el personal proveyendo de los recursos necesarios, apoyo instructivo, monitorizar las actividades de la escuela y construir relaciones adecuadas con la comunidad.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, es más conveniente para el nuevo contexto de cambio de las organizaciones educativas. Sin embargo, hay que señalar que métodos y conductas destacadas en la orientación del

liderazgo instructivo pueden tener una naturaleza transformadora al acrecentar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del colectivo.

Pero cuál es la inquietud con aquellos líderes formadores de liderazgo, para dar solución a las diversas problemáticas como los cambios o las transiciones, aspectos que se observaron con mayor periodicidad después de la pandemia. Líderes que se van a otros áreas a afrontar nuevos retos, los que están por retirarse por el cansancio, la edad, enfermedad, promociones o jubilación etc. liderazgo sostenible que nuevamente aparece en el ámbito empresarial, pero que es llevado al educacional con éxito. “...El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener” (Hargreaves, Fink. 2008: 22)

Importa y por muchas razones que el principio de la sostenibilidad en el cambio y el liderazgo educativo (Hargreaves, Fink. 2008: 30) son: Profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación. La máxima que formulan los autores es que el compromiso con el liderazgo sostenible debe llevarnos a la micro gestión y la estandarización, la gestión de la crisis del síntoma del cambio repetitivo, y la corrosiva obsesión por unos niveles de beneficio cada vez más altos y a cualquier costo, para ingresar en un mundo en que podamos conseguir para todos los alumnos mejoras y logros de importancia, que se extiendan y perduren; para propósitos de este documento solo mencionaremos los que nos permiten observar la evolución del liderazgo

Primer principio. Profundidad: aprendizaje e integridad

En lo esencial la sostenibilidad es uno de los aspectos más importantes del liderazgo, la fin es un liderazgo a largo plazo que contenga todos procesos de los centros escolares; el liderazgo sostenible anima el aprendizaje profundo y de logros reales con un aprendizaje pautado, pero seguro y rico en conocimiento autentico en lo intelectual, social, emocional y espiritual; más allá del provecho comprobado someramente que solo miden el aprendizaje por competencias contrario a la aplicación de instrumentos estandarizados que agobian tanto a estudiantes como a instituciones; Hargreaves y Fink añaden un quinto pilar del conocimiento hacia un conato de restituir este estado y lo nombran como aprender de forma sostenible y lo definen como un aprendizaje de sendas, trayectos y prácticas que nos otorgan disminuir al máximo las situaciones nocivas o contrarias a los propósitos establecidos por una institución.

## Segundo Principio: Duración, Permanencia y Sucesión

Iniciemos con el segundo principio “...El liderazgo sostenible perdura, conserva y mejora los aspectos más valiosos del aprendizaje y la vida a lo largo del tiempo, año tras año, de un líder al siguiente” (Hargreaves. 2003) Este principio aborda la dificultad de la permanencia o, mejor dicho, de la sucesión, no se puede dialogar de sostenibilidad en el liderazgo si no hay una entrega de despacho o si el liderazgo no es sustituido eficazmente. Por ello, Hargreaves y Fink, tomando en cuenta su experiencia en el campo educativo, los sectores públicos y empresariales, manifiestan cuatro aspectos la sucesión y sostenibilidad: planificación de la sucesión, gestión de la sucesión, duración y frecuencia de la sucesión y, por último, la sucesión de la persona.

En la proyección de la sucesión van a diferenciar cuatro casos según sea planificada hay un plan que se afianza sobre los criterios u objetivos del antecesor, o no planificada y a su vez se pretenda una continuidad manteniendo lo establecido discontinuidad o cambio brusco; un giro de ciento ochenta grados en la sucesión. Los autores sostienen que no es suficiente tener una planificación de las sucesiones, es necesario su gestión: prestar atención al conocimiento entrante que son aquellos conocimientos del liderazgo necesarios para cambiar el centro, y al conocimiento saliente que es el legado ineludible para resguardar lo mejor del pasado y mantener el progreso.

En cuanto a la duración y frecuencia de la sucesión, Hargreaves y Fink establecen la duración de las diferentes etapas que se originan en un liderazgo desde la pre entrada hasta su fase final con la preparación del cambio, y “concluyen que a mayor frecuencia en la sucesión menor será la sostenibilidad; por ello, aquellos líderes que han conseguido logros importantes deberían permanecer como mínimo cinco años” (2008) tomando la referencia mencionada por los autores.

Para cerrar esta temática podemos citar a Halawi (2020) quien sostiene que el nuevo líder reúne las decisiones que toma el colegiado adquiriendo rapidez y solidez sin condescender que la inseguridad o bien el escepticismo ocasione parálisis; categoriza los procesos de acuerdo a las aportaciones de capital intelectual individual y social relacionando los diversos escenarios, considerando desde el más trivial al más riguroso; provee el impacto de estos en la comunidad educativa o laboral; define como empoderar a todo el capital intelectual con el que cuenta para un buen flujo que haga frente a los diferentes argumentos; identifica capacidades dispone capacidades a la organización para influir en los resultados, además, ajusta las decisiones al propósito organizacional.

## Conclusiones

La concepción del liderazgo debe cambiar, si desea tener resultados mejores y diferentes debe construir estrategias y métodos diferentes, adaptarse a la nueva realidad de las instituciones, dinamizando su actuar, reconociendo la necesidad de desaprender y aprender a enfrentar retos constantes apoyado por el capital intelectual de la organización

Como edificación el liderazgo deja de explicarse por variables que se potencian para persuadir a otros en función de seguir al líder y se sitúa al cometido del equipo y de las personas, pero no en el plano individual, sino como integrantes de un colectivo. Toda reflexión se inscribe a que es necesario estar atentos a los nuevos axiomas que contribuyen a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de los centros educativos. Los mejores líderes en las organizaciones modernas integran las bases primordiales de los conceptos estudiados en este trabajo. En donde es necesario cimentar e instituir un equipo eficaz, eficiente, ser apoyados y fortalecidos en las áreas donde son débiles o existen áreas de oportunidad y asumir la responsabilidad que da el hecho de ser líderes en el centro de trabajo y dirigirse hacia una organización inteligente recordando que ese proceso no es individual sino de colectivo.

Resulta claro que no hay posibilidad alguna de que quieran quedarse en el camino si se está ya en él, lo ideal o utópico es trabajar de forma constante para crear con los referentes teóricos un líder en toda la extensión de la palabra para conformar un liderazgo institucional con el firme propósito de priorizar el proceso de aprendizaje sin olvidar o dejar a un lado la gestión y la dirección. Quedan tantos espacios vacíos cómo qué tipo de liderazgo se requiere para continuar en los avances de la educación, para poder ser innovador y crear un espacio de aprendizaje en el alumno.

## Futuras líneas de investigación

Dejamos en el tintero una investigación que nos permita retomar estos resultados, pero con la finalidad de una intervención innovadora en cuanto a un liderazgo transformacional, sostenible a partir del diseño de un modelo de Gestión del conocimiento así su vinculación con las TIC, TAC y TEP todo esto en beneficio de el aprendizaje en alumnos, docentes y directivos.

## Referencias

- Álvarez, M.; Fernández y Herrero, E. 2002. *La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid, Síntesis.
- Ávila Foesther, H. K. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA*
- Bass B. M. (1994). *Mejorando la Efectividad Organizacional a través del Liderazgo Transformacional*. Mil Robles, CA. Publicaciones Sage.
- Bolívar, A.; López, J. Y Murillo, F.J. Revista Fuentes, 14, 2013; pp. 15-60 *Liderazgo En las Instituciones Educativas. Una Revisión de Líneas de Investigación*
- Burns, J. M. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Gairin, J. (2008) *El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones*. Madrid: ISFP
- Goleman D. (2017) *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* Penguin Random House Grupo Editorial. España
- Halawi, Mj, Wang, Dd Y Hunt Iii, Tr (2020). Lo importante: capear la crisis del COVID-19: tiempo de liderazgo, vigilancia y unidad. *El diario de cirugía ósea y articular. Volumen americano, 102 (9), 759.*
- Hargreaves, A., Y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. España: Morata.
- Hopkins, D. (2008). *Hacia una Buena escuela, experiencias y lecciones*. Serie Liderazgo Educativo. Santiago de Chile: Fundación Chile y Fundación CAP.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. Bilbao: ICE. Universidad de Deusto.
- Mendoza, X. (2010) *La mejora del liderazgo directivo a partir de la autorreflexión de las actuaciones directivas en una universidad en contexto de cambio. El caso del bachillerato politécnico*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2005. Educación para todos: el imperativo de la calidad, UNESCO, París, 2004
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2005. Educación para todos: el imperativo de la calidad, UNESCO, Dublín, 2009

- Pont, B., Nusche, D., Y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica*. OCDE.
- Rodas, A. (2004). *Inteligencia emocional de docentes y estudiantes y la gestión del proceso enseñanza aprendizaje*. Tesis de Maestría, Escuela de
- Rojas, F. (2009). *Autoridad moral del docente y la autoridad moral de la escuela: distintas pero complementarias*. Santiago y región Bureau
- Spitzer, M. *Aprendizaje. Neurociencia y la escuela de la vida*, Omega, Barcelona, 2005.
- UNESCO. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. Recuperado el 01 de febrero de 2012
- Yukl, G. (2002): *Liderazgo en las organizaciones*. Acantilados de Inglewood: Prentice Hall.  
Traducido al español por Castro y Fernández