

## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA UNIVERSIDAD

### Practices in university teaching leadership

**Julio Domínguez Maldonado<sup>5</sup> y  
Pedro Rosales Villaroel<sup>6</sup>**

perspectivas y de las de sus docentes.

#### RESUMEN

**Objetivo:** Caracterizar el estilo de liderazgo predominante en los/las directores/directoras desde sus propias perspectivas y de la de sus docentes, de las carreras de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Talca, año 2014.

**Método:** Esta investigación se desarrolló en base a un método cuantitativo, orientado a comprender el estilo de liderazgo que prevalece en los directores de las carreras de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Chile, sede Talca, desde la perspectiva de los propios protagonistas y las de sus docentes. El diseño tiene característica del Método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989). El acercamiento a cada uno de las unidades objeto de estudio para recoger la información se organizó a partir de una fuente primaria (cuestionario) aplicados a los Directores/Directoras de las carreras constituyeron el diseño mastral y a diez (10) docentes de cada una de dichas unidades académicas, de los cuales se analizaron los estilos de liderazgo desde sus propias

**Resultados:** El análisis de numerosas investigaciones y estudios realizados en los contextos de organizaciones educativas, verifica la articulación existente entre el buen funcionamiento de las instituciones educativas y el correcto ejercicio de la función directiva o del liderazgo del director o la directora. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro de una organización educacional, es decir los Gerentes Educativos, deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo de la dirección se producen frecuentemente. Investigaciones en el contexto educativo y varias experiencias a nivel Nacional e Internacional en éste ámbito, ponen el énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no solo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo, sino también en la capacidad de organización de las entidades educativas.

**Conclusiones:** El análisis que se hizo del cuestionario administrado a Directores y Docentes, nos muestra que el estilo de liderazgo de los Directores/Directoras, a más de una década de la gestación de la Universidad Autónoma de Chile, ha desarrollado un avance significativo hacia nuevos estilos de gestión, la institucional participativa.

#### PALABRAS CLAVES

Liderazgo, Gerencia, innovaciones, sistema educativo

<sup>5</sup> Profesor principal de la Universidad Católica de Maule; Talca, Chile

<sup>6</sup> Doctor en Ciencias de la Educación. Director Académico de la Universidad Autónoma de Chile

## ABSTRACT

**Objective:** To characterize the predominant style of leadership in / the managers / directors from their own perspectives and their teachers from the Engineering of the University of Chile, Talca Headquarters, 2014.

**Method:** This research was conducted based on a quantitative approach, aimed at understanding the leadership style that prevails in the race directors of Engineering of the University of Chile, home Talca, from the perspective of the protagonists and of their teachers. The designed is characteristic of the method of case study is a valuable research tool, and its greatest strength is that through it is measured and recorded the behavior of the people involved in the phenomenon studied (Yin, 1989). The approach to each of the units under study to collect information organized from a primary source (questionnaire) applied to the Directors / Managers of the races were the masterful design and ten (10) teachers in each of these academic units, of which leadership styles were analyzed from their own perspectives and their teachers.

**Results:** The analysis of numerous research and studies in the context

of educational organizations, check the existing link between the smooth functioning of educational institutions and the proper exercise of the management function or the leadership of the principal or the principal. That is why those who coordinate and direct activities within an educational organization, ie educational managers must be aware of the innovations in the field of management frequently occur. Research in the educational context and various experiences at national and international level in this area, emphasize that the key to improving the quality of education is not only in improving the education system inputs, but also on the ability of organization of educational institutions.

**Conclusions:** The analysis was made of headmasters and teachers administered questionnaire shows that the leadership style of the Directors / Managers, more than a decade of gestation of the University of Chile, has developed a breakthrough new to management styles, participatory institutions.

## KEYWORDS

Leadership, Management, innovation, education system

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones el estudio del liderazgo como función interna no supone enfatizar las características y mucho menos el comportamiento de los directores ni responsables de áreas, sino considerar los eventos que ocurren en los distintos grupos que integran y organizan las actividades de las instituciones orientadas hacia los objetivos y analizado en términos de una relación dinámica, por ello organizarse o mejor dicho actuar como unidad implica orientar el logro de los objetivos en función de las habilidades personales y competencias que tenga el líder y además que sean percibidas como necesarias para el grupo que compone la unidad educativa.



"La escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional abogamos por una institución que no solo sirva de marco sino que se constituya ella misma en un agente educativo. Para ella es preciso que tenga unas características que permitan o favorezcan la acción inteligente, que ella misma evolucione mejorando y que tenga una estructura y un funcionamiento asentado en valores. Lo que hacen las personas en las organizaciones responde a lo que pretenden y a lo que son los espacios, las estructuras, el funcionamiento, las normas, los ritos, nos forman o nos deforman aunque no exista en el entramado organizativo una intencionalidad explícita. Las organizaciones se convierten en aulas gigantescas en las que todo habla, en las que todo enseña." Santos Guerra, M. A (1995) "Organizaciones que educan". En Garín y Darder Organización y gestión de centros educativos. Praxis. Barcelona. (Pag. 470).

La cita previa del profesor Santos Guerra, pone en evidencia la complejidad de la dimensión organizativa en el ámbito de las instituciones educativas. Si bien no se puede dejar de compartir la caracterización que realiza de la organización educativa, es necesario resaltar la labor, el rol, y el liderazgo que ejerce el Director o la Directora de dichas organizaciones como uno de los factores determinantes en el logro de los objetivos que socialmente le han sido asignados a las instituciones escolares.

Estudios como los de Veeman (1997), pone de manifiesto como durante las últimas décadas las investigaciones sobre centros docentes han enfatizado que "la capacidad de los centros para mejorar la enseñanza y el aprendizaje está fuertemente mediada por la calidad de liderazgo del Director-Directora", que los Directores o las Directoras pueden influir indirectamente sobre el aprendizaje en la institución desarrollando propósitos claros y comprendiendo sus roles (Id. 1997:558).

Así, teóricos de la enseñanza como Manuel Álvarez (1994) aboga claramente por una alternativa más profesional de la figura del Director o la Directora escolar, afirmando que "hay que apostar por un liderazgo, sobre todo un liderazgo pedagógico eficaz Sabiendo que el éxito o el fracaso de la Reformas Educativas están, sobre todo en manos de los directores o las directoras. La situación explicitada y lo mencionado en el párrafo anterior nos induce a la formulación del problema.

Investigaciones educativas y varias experiencias a nivel Nacional e Internacional hacen énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no solo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etc.), sino en la capacidad de organización de las escuelas, que se visualiza en el empeño que muestran los miembros de la comunidad educativa para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental, que todos los estudiantes aprendan.

Con la finalidad de anclar teóricamente este trabajo de investigación que pretende caracterizar el estilo de liderazgo que se da en los directivos de las distintas carreras de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Talca, y reconociendo que resultaría difícil analizar los estilos de liderazgo de los directivos al margen del contexto de la institución educativa, al margen de un medio organizacional, se presentan los aportes teóricos más relevantes relacionados con organización, preferentemente las escolares, incluyéndose así



los siguientes ejes temáticos: Con lo enunciado anteriormente, se observa que en las organizaciones educativas, constituye todo un desafío la clarificación de las metas, que de concretarlo positivamente, pueda paliar en partes la falta de una hoja de ruta que deba orientar el derrotero de una organización, en las actuales exigencias de conseguir logros de carácter cualitativo que constituye la prioridad de las declaraciones internacionales referidas a educación.

La otra dimensión, la más viva, es la relacionada con el trabajo en equipo, la formación de grupos formales e informales en el seno de la organización, las relaciones humanas y comunicación que se establecen en todas las direcciones, la necesidad de debatir y lograr consenso en numerosas actuaciones, y las acciones en el ámbito de la planificación integral del centro.

Las razones que hacen la aparición de este nuevo modelo son muy dispares, y van desde la falta de candidatos para ocupar las plazas, pasando por la necesidad de reforzar esta figura ante los problemas de organización de los Centros o el incremento de las situaciones de indisciplina; todo ello en el marco más general del nuevo paradigma de "calidad", basada en el modelo neoliberal, en el que juega un papel fundamental una dirección interpretada desde posiciones y presupuestos gerencialistas, de eficacia y eficiencia, orientada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes que ven garantizado su derecho a la educación al tener igualmente garantizado su derecho a elegir centro.

En segundo lugar, en la propuesta que se realiza se advierte un mimetismo hacia las supuestas bondades del modelo de dirección propio de una empresa privada, orientada hacia el lucro y el beneficio económico, que para nada es coherente y compatible con las características organizativas y culturales de una organización educativa; estamos hablando de una organización no orientada hacia el lucro, en la que los beneficios deben valorarse y examinarse a largo plazo, cuya función no puede nunca analizarse en términos de coste-beneficio, sino más bien en términos de utilidad social. No pueden ser las mismas las exigencias derivadas de la búsqueda del beneficio como primer objetivo, del incremento del valor de la propia empresa, que las que se derivan de una organización que busca la formación y el desarrollo integral de la persona, y que trata de que esta aprenda no solo contenidos conceptuales, sino también aprenda a ser, a convivir, a participar en la sociedad y a respetar el medio ambiente.

Más bien hay que señalar que es el modelo participativo el que exige una mayor profesionalidad a quienes lo ejercen; en efecto, la aplicación del modelo participativo exige de sus directores la puesta en práctica de una serie de habilidades interpersonales, de negociación y comunicación, muy superiores a las exigidas desde un modelo puramente tecnocrático; lejos de basarse en las posiciones de autoridad o de poder, la dirección participativa se basa en las capacidades de influencia, de convencimiento, de argumentación, y esto exige el desarrollo de capacidades profesionales específicas.

En resumen, lo anterior supone seguir contando con cauces de información y de opinión, reforzar el asociacionismo y la participación de la comunidad educativa, junto con los propios profesores; el tomar las decisiones de manera conjunta y colectiva, sabedores de que la participación no solo es una garantía de mayor eficacia y acierto en las decisiones tomadas, sino que es, a la vez, garantía del desarrollo educativo de uno de los objetivos básicos en cualquier organización



educativa: el de formar personas responsables, interesadas en los problemas y procesos colectivos, a los que les gusta y se sienten moralmente obligados a tomar parte en todos los asuntos del centro.

Esta investigación cuya finalidad es verificar el estilo de liderazgo que ejercen los directivos que constituyen el diseño maestral del estudio, se menciona en este apartado los estilos de liderazgo de acuerdo con la teoría de la rejilla de Blake y Mouton, constituyéndose la presente investigación en Estilos de Dirección que caracteriza a las actuaciones de una de las unidades de análisis.

Liderazgo Empobrecido, baja puntuación en ambas dimensiones, la forma de liderazgo que emplea el individuo consiste en asignar tareas a su gente y dejarla sola; Liderazgo de tarea, alta puntuación en la producción y baja puntuación en interés por la gente, dedica toda su atención al logro de la productividad; Liderazgo de Club Social, baja puntuación en el interés por la producción y alta puntuación en el interés por la gente, muestra un interés prioritario por sus colaboradores, dejando a un lado los objetivos de la organización; Liderazgo de Punto Medio, puntuación media en el interés por la producción y puntuación media en el interés por la gente, para este tipo de líderes es posible lograr un desempeño adecuado de la organización equilibrando las necesidades de producción con el mantenimiento de un nivel suficiente, de la moral de la gente; Liderazgo de equipo, alta puntuación en el interés por la producción y alta puntuación en el interés por la gente, gracias a este líder, los rendimientos en el trabajo son altos, pues los seguidores se sienten integrados.

A partir de una revisión normativa de la dirección, con el objetivo de conocer la evolución de los diferentes modelos directivos que se han ido definiendo a través de las diferentes regulaciones legislativas, en distintos momentos histórico - políticos, se analiza la complejidad de las funciones, roles y tareas que desempeñan los directores de los centros educativos y los programas de formación para la función directiva que han desarrollado las distintas administraciones, hasta el momento actual.

Las variables estudiadas fueron: siete de las habilidades sociales, siete de los estilos de liderazgo, seis de características de los directores/as de los centros educativos de la muestra presentan unos niveles altos de aserción y habilidades sociales globales, destacando como los componentes más desarrollados, "hacer peticiones", "autoexpresión", "defensa de los derechos" e "iniciar interacciones" y como los menos desarrollados los componentes "decir no" y "expresión de sentimientos".

El estudio principal, llevado a cabo en 35 equipos de trabajo -35 líderes y 191 subordinados- pertenecientes a cinco grandes áreas (actividades educativas, sanitarias, burocráticas pública burocrática privada y organizaciones productivas) pone de manifiesto que, en general, hombres y mujeres no difieren en los estilos de liderazgo adoptados (ni a partir de las autoevaluaciones ni de las evaluaciones de sus subordinados), aunque si existen diferencias en las concepciones que mantienen de los "buenos estilos de liderazgo" (medidas a partir de las relaciones entre los estilos y con variables de resultado organizacional).

La Universidad Autónoma de Chile proyecta consolidarse como una institución de educación superior de prestigio, reconocida por la calidad de su docencia, el

desarrollo de la investigación y el postgrado y una efectiva vinculación con el medio, contribuyendo de esta manera a la formación integral de personas, a la movilidad social y al progreso de la comunidad local, regional y nacional. En el marco de los lineamientos del Plan de Desarrollo Estratégico Corporativo 2010-2015, durante el año 2011 la Universidad desarrollo un plan de trabajo para actualizar y rediseñar su Modelo Educativo, en el cual participaron la totalidad de las unidades académicas en diversas jornadas y talleres, realizando un diagnóstico global y definiendo las pautas conceptuales que ordenaran los distintos factores que inciden en la vida académica y que permiten relacionar los conceptos contenidos en el proyecto institucional con los procesos de mejoramiento continuo de la actividad formativa.

Respecto de la carrera de Auditoría e Ingeniería en Control de Gestión, la universidad plantea que de esta se puede obtener el título de Contador Auditor e Ingeniería en Control de Gestión, con el grado académico de Licenciado(a) en Auditoría, con una duración de 9 semestres, y que también se imparte en las sedes de Santiago, Talca, Temuco.

Respecto del campo ocupacional, el egresado de la carrera de Ingeniería en Informática de la Universidad Autónoma de Chile podrá desempeñarse en organizaciones públicas o privadas de todos los sectores que requieren servicios de proyectos de software y de comunicaciones; desarrollo, implementación y mantención de software, así como la resolución de problemas computacionales algorítmicamente.

Podrá desempeñarse en el soporte y sustento a los distintos procesos de las organizaciones, mediante la administración de sistemas de bases de datos, gestión de redes de comunicaciones, desarrollo de soluciones informáticas, de acuerdo a estándares de ingeniería y calidad de software y elaboración de planes esenciales para la implementación y actualización de TIC's.

Además, el campo laboral del Ingeniero Constructor está constituido principalmente por oficinas de estudios, proyectos y consultorías, industrias relacionadas con la fabricación y comercialización de insumos de la construcción, laboratorios de ensayos y centros de investigación de materiales, instituciones del estado: Ministerio de Vivienda y Urbanismo, Ministerio de Obras Públicas y Municipalidades, empresas constructoras de viviendas y edificios, obras diversas: viales, hidráulicas, marítimas e industriales, y montajes.

## **MATERIALES Y MÉTODO**

Esta investigación se desarrolló en base a un método cuantitativo, se pretende comprender el estilo de liderazgo que prevalece en los directores de las carreras de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Chile, sede Talca, desde la perspectiva de los propios protagonistas y las de sus docentes.

Así, se les pone en situación de reflexionar sobre uno de los aspectos más problemáticos de su actuación, como gestores de un grupo humano y de una



organización tan peculiar como un centro educativo, aplicándose para el efecto el cuestionario o grid administrativa de Robert Blake y Jane Mouton.

El diseño tiene característica del Método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989).

Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, entrevistas indirectas o cuestionarios, observación directa, etc.

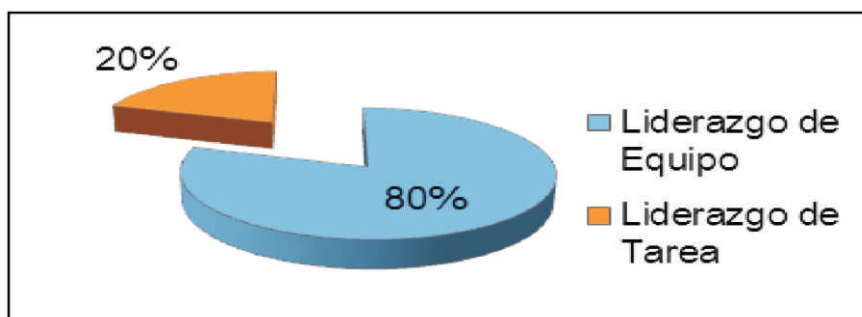
El acercamiento a cada uno de las unidades objeto de estudio para recoger la información se organizó a partir de una fuente primaria (cuestionario) aplicados a los Directores/Directoras de las carreras constituyeron el diseño maestral y a diez (10) docentes de cada una de dichas unidades académicas, de los cuales se analizaron los estilos de liderazgo desde sus propias perspectivas y de las de sus docentes.

Conforme al tema la unidad de análisis lo constituyo todas las personas que participaron en el llenado de los instrumentos de recolección de datos, integrada por los directores y los docentes incluidos en el diseño maestral del presente trabajo de investigación.

El mismo instrumento se ha adaptado a los docentes (cuya validación se llevó a cabo aplicando el instrumento a diez docentes de otra institución educativa, Colegio Integrado San Pio X de Talca) a fin de conocer el punto de vista de los mismos sobre el estilo de liderazgo ejercido por sus directores y que sirvió para contrastar los datos obtenidos.

## RESULTADOS

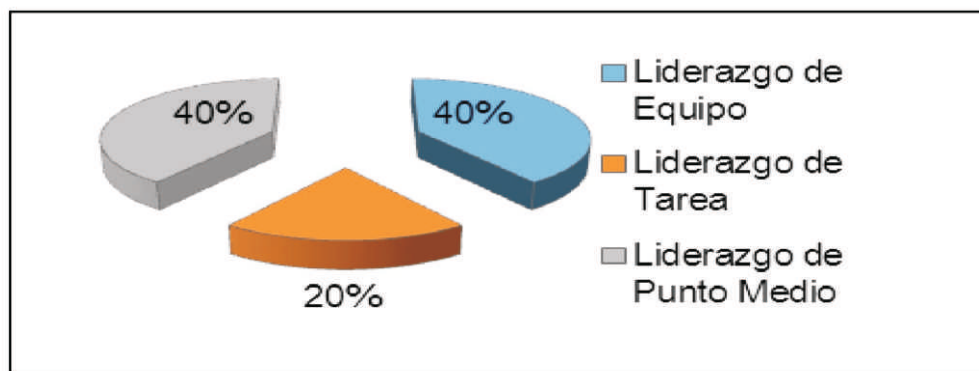
### A. Desde la perspectiva de los directores.



Fuente: Encuesta a directores y docentes

**Figura N° 1****Estilo del Liderazgo desde la perspectiva de los directores.**

De los estilos de liderazgo presentados en el cuestionario y consultado en la encuesta a los directores: 1. Liderazgo empobrecido, 2. Liderazgo de Club Social, 3. Liderazgo de tarea, 4. Liderazgo de punto medio y 5. Liderazgo de equipo, según el resultado obtenido, cuatro de los directores encuestados que representan el 80% señalaron ejercer el estilo de liderazgo de equipo, y un director que representa el 20% se autocalificó que ejerce el estilo de liderazgo de tarea (Gráfico 6). A la vista de los anteriores porcentajes se puede afirmar que los directores encuestados poseen una imagen bastante positiva de sí mismos.

**B.- Desde la perspectiva de los docentes**

Fuente: Encuesta a directores y docentes

**Figura N° 2****Estilo del Liderazgo desde la perspectiva de los docentes**

De los estilos de liderazgo presentados en el cuestionario y consultado en la encuesta a los docentes: 1. Liderazgo empobrecido, 2. Liderazgo de Club Social, 3. Liderazgo de tarea, 4. Liderazgo de punto medio y 5. Liderazgo de equipo, un 40% de los encuestados califican a sus directores con estilo de liderazgo de equipo, 40% con un estilo de liderazgo de punto medio y sólo un 20% califica a sus directores con un estilo de liderazgo de tarea.



## CONCLUSIONES

- a) La mayoría de los Directores hacen una valoración alta del liderazgo que ejercen, autoevaluándose como líderes de equipo. En consonancia con lo anterior y con el fundamento de una pedagogía participativa, en cuanto a la transformación de los estilos de gestión, en este caso el liderazgo directivo que avanza hacia el estilo de liderazgo de equipo, cuyas características han inspirado el cuestionario aplicado y sobre las que se ha tratado de conocer la opinión de los directivos
- b) En contrapartida a la posición de los directivos, los docentes aún no tienen una opinión muy unificada sobre los estilos de liderazgo ejercidos por sus directores, clasificándolos como líder de equipo, de punto medio y de tarea. De esto se puede inferir que la mayoría de los docentes han dado mayor puntuación a la dimensión que enfatiza el interés por las personas, con lo que se evidencia que estos actores se están dirigiendo hacia el liderazgo participativo que propone la Universidad Autónoma de Chile.
- c) El análisis que se hizo del cuestionario administrado a Directores y Docentes, nos muestra que el estilo de liderazgo de los Directores/Directoras, a más de una década de la gestación de la Universidad Autónoma de Chile, ha desarrollado un avance significativo hacia nuevos estilos de gestión, la institucional participativa.
- d)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2000). "El liderazgo de los procesos educativos", en Liderazgo y organizaciones que aprenden. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Bas, B.M. (2000). "El futuro de liderazgo en las organizaciones que aprenden", en Liderazgo de Organizaciones que aprenden. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Bernal, J.L. (2000). "Cuestionario sobre liderazgo transformacional, aportaciones desde una investigación" en Liderazgo y Organizaciones que aprender. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Bolívar, Antonio, 1997. Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): El Liderazgo en educación, pág. 25-46) Madrid. UNED.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*; traducción Luís O. Rodríguez Acosta; Revisión Técnica Augusto Álvarez Collazos, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Pedro Linares. 3ª ed., Bogotá: Mc Graw Hill, 1982. 687 p.
- Duarte A., Ramona C. *Análisis de Estilos de Liderazgo y participación educativa de Docentes de la ciudad de Asunción en relación a roles asumidos en la Reforma Educacional* Tesis. Universidad de Santiago de Chile. 2006.
- Gimeno Sacristán, J. (1995). La Dirección de Centros: Análisis de tareas, Centro de Investigación y Documentación Educativa. España.

Recibido: 21/9/2015

Aceptado para publicación:  
27/11/2015