

# El administrador educativo y su papel de líder para la institución educativa.

*MSc. Luis Fabricio Vargas Alfaro*

*e-mail: [luisfabricio1307@gmail.com](mailto:luisfabricio1307@gmail.com)*

*Universidad Internacional San Isidro Labrador*

*Estudiante del Doctorado Académico en Educación*

## **Resumen**

El presente trabajo desarrolla el perfil del administrador educativo como líder de una institución escolar, las aptitudes y actitudes que debe desarrollar para hacer de su función en ejercicio de calidad. Su importancia radica justamente en la necesidad de establecer con claridad cómo debe ser el director o la directora de una escuela o colegio en cuanto se liderazgo. Este tema es muy útil para todos los que se desempeñan como administradores, ya que su responsabilidad de dirigir a equipos de trabajo implica que pueda liderar de manera objetiva y oportuna. El contexto del trabajo es el centro escolar, lugar donde el gestor educativo debe desarrollar su tarea. El documento presente es el resultado de un estudio bibliográfico y cualitativo que buscar delimitar el perfil de liderazgo de un administrador educativo. El principal logro es la caracterización del director o directora como líder de un equipo de trabajo. La recomendación principal es que cada administrador ponga en práctica las actitudes de un buen líder para que el centro escolar alcance los objetivos que se propone año con año.

## **Palabras claves**

Gestor administrativo, liderazgo, administración educativa

## **Abstract**

This work develops the profile of the educational administrator as a leader of a school institution, the skills and attitudes that he must develop to make his function a quality exercise. Its importance lies precisely in the need to clearly establish what the director of a school or high school should be in terms of leadership. This topic is very useful for all those who work as administrators, since their responsibility for leading work teams implies that they can lead in an objective and timely manner. The context of the work is

the school, the place where the educational manager must carry out his task. The present document is the result of a bibliographic and qualitative study that seeks to define the leadership profile of an educational administrator. The main achievement is the characterization of the director as a leader of a work team. The main recommendation is that each administrator put into practice the attitudes of a good leader so that the school achieves the objectives it sets for each academic year.

***Key words***

Administrative manager, leadership, educational administration

## INTRODUCCIÓN

### PRESENTACIÓN

El director de un centro escolar es la persona que tiene bajo su responsabilidad una serie de situaciones, recursos, personas y acciones que requieren de él una sucesión de características, aptitudes y actitudes que le permitan tomar las mejores decisiones. En este sentido, García (2002), establece que “el director es la autoridad formal de la institución educativa. Se espera de él, el ejercicio del liderazgo en las diversas labores que desempeña y es responsable de la eficacia y del progreso de la institución.” (p. 20). Siendo el liderazgo una cualidad de tal envergadura que deba poseer en todo momento.

El liderazgo es una condición que todo gestor educativo debe poseer. Ser líder es, según Evans y Lindsay (2008), “la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p. 212). Estos resultados positivos son lo que se buscan en toda institución educativa.

La búsqueda constante de ser un buen líder ha de ser la dinámica que motive al administrador educativo. Si bien es cierto, de acuerdo con García (2002), la actividad del director es “compleja, ya que administra recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos” (p. 20), se debe mantener en esa exploración de dicha cualidad.

Bajo esta premisa, el presente trabajo buscará dar una contextualización sobre el liderazgo y justificará la razón de ser de este estudio, en una institución educativa que requiere de un líder dirigiendo su quehacer diario. Se brinda una problemática latente y los objetivos que se han planteado para el rumbo de este ejercicio investigativo.

### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **OBJETIVO GENERAL**

Reconocer el papel del gestor educativo como líder de su institución educativa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar las acciones que implementa el gestor según el tipo de liderazgo que ejerce en la gestión del centro educativo.

- Describir conceptos relacionados a la gestión educativa.
- Determinar el tipo de liderazgo que puede ejercer el gestor de una escuela.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

En la actualidad, la educación desempeña un papel de suma importancia en la población en general, en momentos donde la tecnología y la comunicación han alcanzado niveles extraordinarios, se hace importante dar las pautas correctas para la asimilación y las relaciones humanas. En este sentido la tarea del educador se acrecienta y la del administrador educativo no es la excepción. Al respecto, Olivares, (2007) hace hincapié en la necesidad de que las organizaciones educativas sean gestionadas por especialistas con formación específica en este campo “dentro del sistema educativo, la administración educativa se concibe como un área de aplicación de la administración. Desde esta perspectiva, la empresa educativa, al igual que cualquier empresa u organización, requiere de especialistas con formación específica” (pp. 134-135).

La gestión educativa ha cambiado en los últimos años. Este cambio se experimenta en todas las direcciones. Los centros educativos son dinámicos y extremadamente cambiantes. El gestor administrativo ha de estar muy atento a estos cambios actuar según las circunstancias lo ameriten. Ha de buscar la manera de crear esa empatía entre todos los actores del proceso que se lleva a cabo en la escuela. Dice Ocampo (2017) que “se ha pasado de una actividad exclusivamente vertical y con una gran carga en la dirección a la hora de tomar decisiones y de luchar por sacar adelante los proyectos, a una tendencia más horizontal” (p. 1). Es en este cambio donde la figura del líder debe surgir, creando los mecanismos necesarios para coordinar, motivar, incentivar al personal, en el logro de los objetivos de la institución.

Hoy día, los que tienen a cargo la responsabilidad de dirigir una institución educativa buscan implicar a todo el equipo de colaboradores. Esto no quiere decir, en ningún caso, que la dirección pierda su protagonismo, todo lo contrario, es el administrador quien, como motor de esa gestión, ha de impulsar el buen quehacer en la organización.

Para que esta gestión participativa se dé de la mejor manera, el liderazgo desarrollado ha de favorecer las características de participación y colaboración en equipo. Dice Ocampo (2017),

En este sentido, el concepto de liderazgo también sufre un giro importante, pasando de significar autoridad a la capacidad de influencia interpersonal, que busca guiar, conducir y mostrar el camino a todos los miembros de la comunidad educativa. Este liderazgo se centra más en la propia persona y en sus emociones, que en los resultados. (p. 1)

Este mismo liderazgo que se pone en práctica en la dirección, cada docente lo pone en práctica en su salón de clases.

El líder de una institución educativa ha de poseer una consideración individual a cada uno de los frentes de dicha institución. Además, es muy importante prestar atención personal a cada miembro de la comunidad educativa y hacerles sentir que son importantes y que se valora su trabajo. Además, hay que tratar de tener un comportamiento empático. Cada miembro de la comunidad educativa es único, y como tal se le debe tratar de manera individualizada. Esto va a permitir que el colaborador se sienta mejor y dé más de sí en el alcance de los objetivos (Ocampo, 2017, pp. 1-2).

Por tratarse de un centro escolar, el administrador de la institución ha de estimular de forma intelectual a sus colaboradores. Ocampo (2017) amplía que “un líder positivo debe ser capaz de estimular cognitivamente a las personas que trabajan con él. No se trata sólo de dar órdenes sino de implicarse en la resolución de problemas y de aceptar nuevos enfoques para viejos problemas” (p. 1). Para la asesora pedagógica es de suma importancia ofrecer al equipo la posibilidad de mostrar sus ideas y de participar en las situaciones a resolver.

Por último, pero no menos importante, el gestor educativo de la institución ha de ser fuente de inspiración. Ocampo (2017) expresa en este sentido que “el líder debe siempre proyectar optimismo y entusiasmo, a pesar de que las circunstancias no siempre sean favorables. Además, debe contagiar positivismo e ilusión para evitar la desmotivación, la preocupación o la debilidad del equipo” (p. 1). Al estar al tanto de los rasgos que debe presentar un director, surge la necesidad de saber qué tipos de líder

existen entre los administradores, para identificar qué liderazgo se ejerce en una escuela en específico.

También se hace muy importante describir las funciones administrativas que el líder de la institución debe poner en práctica, para llevar de manera satisfactoria su gestión en la dirección del centro educativo. Funciones que han de ir impregnadas con las particularidades del liderazgo que se ejerza en la escuela.

Cada miembro de la comunidad educativa, a saber, docentes, padres de familia, estudiantes y demás personas que se acercan a la escuela, van a recibir la influencia de quien dirige de esa institución. Por lo que su capacidad de liderazgo debe sobresalir. Este liderazgo, en palabras de la ya citada Ocampo (2017), debe mantener en todo momento mucha tolerancia psicológica. Explica, “la dirección supone muchas motivaciones e ilusiones, pero, a su vez, implica complicaciones, dificultades y baches: la presión de fechas, plazos, logros de objetivos, atención personal al equipo, familias y alumnos pueden suponer un estrés importante que hay que superar” (p. 2). Y como líder, dar su mejor rostro siempre.

## **DESARROLLO**

Se presentará, en esta sección, una serie de conceptos teóricos que buscan sustentar la presente investigación y de esta manera dar un fundamento consistente a la misma. Se abarca en este segmento del trabajo los siguientes temas educación, administración, gestión de la educación, educador, administración, administración educativa, liderazgo, tipos de liderazgo, liderazgo y toma de decisiones.

### **EDUCACIÓN**

Desde los orígenes del ser humano en sociedad, la trasmisión del conocimiento ha sido uno de los ejes medulares de todos los pueblos. Es en esa trasmisión donde se fortalece cada comunidad y el individuo encuentra su lugar. Es gracias a esa transferencia que la persona llega a ser lo que es, como dice Dengo (2011) “el ser humano es la medida de la educación. Los múltiples aspectos, direcciones y vertientes de ésta encuentran su centro, su punto de referencia y su razón de existir en las personas. (p. 4). Es en la persona que la educación ha vivido y seguirá viviendo por siempre.

Es en este acto de educar donde se han transmitido, desde los inicios del hombre en sociedad, conocimientos, habilidades, culturas e historias; donde algunos líderes de la comunidad han asumido el rol y el encargo de instruir a los más jóvenes, posiblemente sin saber la importancia y el valor de lo que estaban haciendo.

Conviene preguntarse entonces, ¿a quién se dirige la educación? No cabe duda de que se dirige a las personas. Son ellas, como parte de una sociedad, la razón de ser de todo tipo de educación. En este sentido enfatiza Dengo (2011) la educación “se dirige a todo tipo de personas que integran una colectividad, en cualquier periodo de la vida en que ellas se encuentren”. (p. 4). Es decir, se educa a niños, jóvenes, adultos y personas mayores. En todo momento y lugar, la educación encuentra su razón de ser en las personas. Es en las personas donde el acto de educar encuentra su fundamento más profundo, su razón de existir y su fin último.

Uno de los elementos importantes de la educación es que se realiza perpetuamente y en todo sitio. No existe un espacio que limite tal ejercicio. En este sentido se puede acentuar que las acciones educativas son permanentes y continuas. La educación es formación permanente del ser humano, en sentido individual y en sentido colectivo, y su acción formativa se dirige a toda la sociedad de un país. (Dengo, 2011 p. 5). Desde el nacimiento, todo ser humano está en un aprendizaje, a su vez, alguien está, ensañando; sin necesidad de un espacio físico o dedicado a tal fin.

Por décadas, el término educar ha motivado a muchos pensadores, filósofos, académicos, científicos y sociedad en general. Es importante recordar que etimológicamente educación proviene de la palabra ex – ducere, educare, que significa “sacar de”, “hacer salir”. Con Dengo (2011) podemos decir que “la educación es hacer salir y manifestarse las facultades y potencialidades que cada individuo tiene en su ser personal. Es el sentido del método mayéutico que desarrolló Sócrates”. (p. 5) Toda persona lleva dentro de sí un sinfín de conocimientos que requiere de cierta motivación para hacerlos florecer y eso es la educación.

Esta labor no es nada fácil, “no es una tarea comparable a producir o fabricar objetos, no es un proceso en el que la materia prima -el alumno- se troquela hasta conseguir la forma previamente determinada” (García y García, 2012, p. 44). En el educar se puede desear un perfil de salida de un estudiante, pero de la expectativa a la

realidad, hay una brecha muy grande. De ahí que no sea un quehacer sencillo, cómodo y llevadero para cualquiera. Esa trasmisión de saberes ha requerido desde siempre ciertas cualidades tanto del que las imparte, como del que las recibe. Es necesario contar con algunas aptitudes y, sobre todo, actitudes que den lugar al arte de educar.

La educación es una actividad que según García y García (2012) es “muy cercana a la creación artística y, como tal, está orientada por unos principios que son los que permiten distinguir las buenas prácticas educativas de las que no lo son” (p. 45) y según quién realice esas prácticas se puede juzgar si son buenos docentes o no. Estas prácticas hacen de las personas, educadores, pero para ello es necesario ciertas cualidades de liderazgo para poder hacer que los demás alcancen determinada estatura de aprendizaje o determinado perfil.

Claro está que toda persona es educable, pero cada persona lo es, en una circunstancia y una realidad totalmente diversa.

### **ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO EDUCADOR**

Se ha hablado de las características de la educación, pero quien de forma consciente o inconsciente asume el rol protagónico de enseñar, y de administrar también debería ocupar unas líneas. Esto, porque solo quien es un educador puede ser un gestor en la educación.

El educador es ese sujeto que, después de una formación, se siente en la capacidad de transmitir a otro lo que lleva dentro de sí. Reza un refrán popular “nadie puede dar lo que no tiene”. En este sentido, como ser social que es, el ser humano es trasmisor de cultura, de historia y de todo aquello que se hace necesario para vivir en comunidad.

Un aspecto de la naturaleza social del ser humano es ese fenómeno educativo, su capacidad de transmitir de forma intergeneracional, la cultura. La sociedad necesita del educador para mantenerse en la historia; es decir, para que los patrones sociales y culturales que ella misma ha forjado sobrevivan en el tiempo, se conserven y, con ello, la misma sociedad perviva. (Dengo, 2011, pp. 36-39)

Quien toma la decisión de ser educador, lo hace bajo la convicción y la certeza de lo que se va a realizar. Popularmente se expresa que para ser educador es necesario que exista vocación. Dengo (2011) sostiene que “la vocación es una

característica indispensable porque representa la dinámica que debe motivar la acción docente; es considerada como el amor por nuestra labor”. (p. 395). El deseo de colaborar en el fortalecimiento de la sociedad es parte de esa vocación.

Amar la enseñanza es de suma importancia, no obstante, se debe traducir en aspectos concretos, cuantificables y racionales. No se puede enseñar solo amando la tarea, es oportuno una preparación académica y pedagógica. La misma ha de ser constante, dinámica, actualizada y consciente. El esfuerzo por ser mejor cada día se debe notar en la formación del educador.

Como transmisor de cultura, el educador ha de ser también un modelo. Ésta no es una tarea fácil, por el contrario, la persona que desee ser educador ha de estar en una construcción continua de su persona y recordar que se es educador no solo en las cuatro paredes de un aula.

Quien educa transmite un mensaje, es decir comunica. Los educadores deben ser excelentes comunicadores. Se debe tener la capacidad de transmitir de la mejor manera lo que se sabe. En este aspecto se puede repetir las palabras de Dengo (2011)

Ser un buen comunicador es una condición indispensable para todo buen docente. Implica que es necesario no solo conocer bien la materia que se enseña, sino que se requiere tanto de habilidad para transmitir los saberes, como de claridad, entusiasmo y convicción; hacer de estos sus herramientas para motivar a los alumnos el deseo de aprender. (p. 397).

El administrador educativo como educador va a desempeñar un papel se suma importancia, puesto que los colaboradores mirarán hacia él (ella) como su referente. Antes de ser gestor en la administración será educador, solo después podrá iniciar la administración.

### **ADMINISTRACIÓN**

Al hacer una búsqueda de la definición del término administrar, es sencillo encontrarse con una multiplicidad de significados, sin embargo, se dirá con Robbins y Coulter (2014) que “la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. (p. 7). Una correcta coordinación y supervisión van a asegurar, en gran medida, el logro de los objetivos en cualquier ámbito laboral.

Quien está al frente de esta administración es el gerente, él es quien pone en práctica esas acciones de coordinar y supervisar y debe hacerlo con eficiencia y eficacia. El término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Eficacia, por su parte, es hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa. (Robbins y Coulter, 2014, p. 8)

Los gerentes, aparte de supervisar las actividades laborales de otras personas, deben realizar una serie de funciones que harán de la institución un lugar que alcance los objetivos, funciones de las cuales se han hablado desde hace décadas. Esas ocupaciones se pueden resumir en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

En la planeación los gerentes definen sus metas, sus objetivos y establecen cómo los van a lograr. De igual manera los gerentes son los que han de organizar, qué corresponde y determina las tareas a realizar, quiénes las harán, quién le reporta a quién y es acá donde se toman decisiones. En la dirección, el gerente busca la manera de trabajar con y a través de sus colaboradores, para lograr los objetivos. Realizado todo lo anterior es necesario supervisar y evaluar el desempeño. Este proceso de evaluar y corregir, si es necesario, es la función de control. (Robbins y Coulter, 2014, p. 9).

Inherente a la administración es la toma de decisiones. Sin miedo al error, se puede aseverar que todas las actividades administrativas incluyen la tarea de decidir. Quienes administran, se preparan para resolver las situaciones que se presentan en el día a día.

Un administrador ha de prepararse académicamente, para fortalecer su raciocinio, ha de confiar en su intuición, que mejorará con la experiencia y ha de ser muy asertivo en las evidencias que recoja en la realidad en la que se desenvuelva. Así, debe formarse para poder administrar un centro educativo, que presenta ciertas particularidades.

### **ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Según el blog Universidades.cr (2019) que busca definir los conceptos de las carreras que se imparten en las universidades públicas y privadas de Costa Rica, la Administración Educativa “es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la

Educación que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos. Profundiza en el análisis del recurso humano educativo, las relaciones con el estudiantado, así como la planificación, evaluación y gestión de servicios educativos. (p. 1)

De esta definición, son muchas las aristas que se pueden extraer y que es importante analizar. En primer lugar, la administración educativa es una forma muy concreta y específica de administrar. Y su fundamento se encuentra en la supervisión de centros educativos, es muy distinto a la administración de cualquier otra empresa. Además, se acompaña todo el proceso educativo, y lo que en él intervenga, tanto el recurso humano, como el material y financiero.

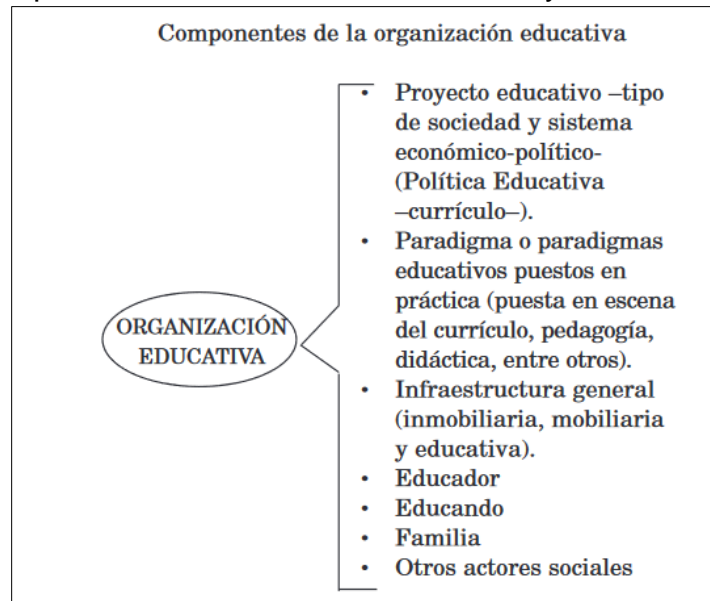
Continúa la definición “el profesional en Administración Educativa está capacitado para llevar las riendas de un centro educativo, con conocimientos en las áreas de Recursos Humanos, Administración, Pedagogía y Leyes” (p. 2). Queda claro que el administrador educativo, entonces, es quien asume el liderazgo del centro educativo, para lo cual debe estar preparado no solo en el aspecto emocional, sino académico y profesional.

La administración educativa es una disciplina que tiene su fundamento en otras que dan su razón de ser y su sostén. Salas (2003) expresa que esta disciplina “se construye a partir de la confluencia de tres ejes disciplinares fundamentales: las Ciencias de la Educación, la teoría administrativa general, y otras disciplinas, como la Economía, la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y el Derecho, entre otras” (p. 11). Quien desempeñe este rol ha de llevar una formación integral, profunda y seria, ya que la responsabilidad será grande, delicada y compleja.

La responsabilidad del administrador educativo implica la totalidad de elementos que intervienen en la institución. Salas (2003) expone estos componentes en el siguiente esquema

Figura N°1. Componentes de la organización educativa.

Es evidente que la administración educativa incluye en su haber una serie de



Fuente: Ilustración 1 Componentes de la organización educativa Tomado de Salas (2003)

componentes que hacen de la tarea, una compleja e íntegra labor. Todos estos componentes encierran en sí, una variedad enorme de responsabilidades, funciones, cuidados y el administrador debe estar al tanto de cada una.

Queda claro, entonces, que la administración educativa es una ciencia que, como la administración, planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en las organizaciones educativas. Esas actividades están pensadas y dirigidas a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los estudiantes. Además, buscando el bienestar de los escolares, esta disciplina trata de organizar el trabajo del personal escolar (docentes, administrativos, entre otros), y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos, pedagógicos, para cumplir con el currículo definido por la sociedad educativa.

Resalta de esta manera el objetivo primordial de la Administración Educativa que corresponde a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se busca hacer actividades que permitan administrar de la mejor manera todos los recursos con los que cuenta la institución educativa.

## LIDERAZGO Y SUS TIPOS

Mucho se habla de esta condición que pueden expresar algunas personas, y como se verá, líder y jefe no es lo mismo. Griffin y Van Fleet (2015), al pensar en liderazgo como un proceso, lo definen como la capacidad de “usar la influencia de uno, sin recurrir a la coacción, para dar forma a las metas del grupo o la organización, motivar la conducta requerida para alcanzar esas metas, y ayudar a definir la cultura grupal o de la compañía”. (p. 367). El liderazgo es, entonces, la influencia que se ejerce, para que otros hagan lo que se necesita hacer, sin necesidad de amenazar o manipular el deseo.

El liderazgo también se puede ver como una característica que está presente alguna persona en particular. En este sentido dicen Griffin y Van Fleet, “liderazgo (como propiedad) conjunto de características que se atribuyen a personas que son percibidas como líderes. (p. 367). Es decir, esas características que se perciben en una persona y por las cuales los demás lo aceptan como líder. Así, los líderes son personas que influyen en la conducta de otras sin tener que recurrir a la fuerza.

Con Palomo (2013) se puede reiterar que cualquier persona puede ser líder, siempre y cuando cumpla con las siguientes cualidades

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.

- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el status quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.

- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.

- No favorezca las fórmulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- Siga un planteamiento claramente proactivo (pp. 23-24).

La lista es significativa, pero no limita a las personas alcanzar un liderazgo. En este sentido se puede llegar a ser o manifestar distintos tipos de liderazgo. De eso se habla a continuación.

### ***Tipos de Liderazgo***

Muchos son los tipos de liderazgo que se pueden encontrar, para efectos del estudio que se está realizando se definirán seis tipos. Es importante reconocer que cada tipo de líder es muy diverso uno del otro. Sin embargo, en la práctica, se puede hallar que una misma persona, según la realidad que lo circunda, las personas que lo rodeen y las circunstancias que le toque vivir, puede desempeñar diferentes tipos de liderazgo. Existen tipos de liderazgo que se relacionen entre sí o que se complementan.

### ***Liderazgo natural***

Como se mencionó en su momento, líder no necesariamente es quien se mantiene en una jefatura. Lo ideal sería que todo jefe sea líder, pero no siempre es así y no todo líder es jefe. Vilá (2017) expresa que

El líder natural “es aquel que no está reconocido de forma oficial, pero que ejerce el rol de jefe o líder de un grupo sin que nadie lo cuestione. Hay personas que llevan lo de “ser líder” en los genes y durante el desarrollo de un proyecto o del trabajo del día a día se convierten casi sin darse cuenta en los líderes del equipo”. Se trata de un tipo de liderazgo muy apreciado entre los miembros de un equipo de trabajo, ya que todos acaban siendo partícipes de las decisiones del “jefe” al que han elegido seguir voluntariamente. (p. 1.)

En este sentido, el líder natural lo es de forma cercana a quienes lidera, lo aceptan, lo aprecian y siguen sus indicaciones sin objeciones.

***Liderazgo autocrático***

El liderazgo autocrático es una manera de liderar bastante extrema. Es aquel líder que tiene poder absoluto dentro del grupo. Para él la comunicación asertiva no es ni importante ni necesaria ya que los miembros del equipo se deben limitar a cumplir órdenes y no debería ni siquiera de sentir la libertad para plantear sugerencias o estrategias diferentes a las decididas por el líder. El autocrático es un líder muy restrictivo con respecto a la libertad de movimientos de los miembros del equipo de trabajo, recayendo la responsabilidad y el mérito de cada acción en él. Este tipo de liderazgo genera un alto nivel de rotación de personal y no suele funcionar demasiado bien entre equipos de profesionales cualificados.

***Liderazgo carismático***

En la lista de líderes más comunes se encuentra el carismático. Este tipo de liderazgo empresarial basa su éxito en que el líder genera sentimientos y sensaciones positivas entre el resto de miembros del equipo. Para el líder carismático las habilidades comunicativas representan un eje fundamental en su quehacer, a través de sus palabras y gestos, formas de actuar, entre otros. Es capaz de generar el entusiasmo e ilusión necesarios para que el proyecto fluya suave y eficazmente. Es tan entregado al proyecto de la institución donde labora que ésta corre un riesgo con este tipo de líder. El proyecto, departamento o empresa corre riesgo de desaparecer si el líder desaparece del grupo.

***Liderazgo democrático***

El espíritu democrático es el principal rasgo del liderazgo democrático: el líder sigue siendo el que tiene la última palabra o decisión, pero es capaz de escuchar, atender y sopesar las recomendaciones y opiniones de los miembros del equipo. El liderazgo democrático es un modelo que genera un gran nivel de satisfacción en los miembros de un proyecto, lo que mejora la motivación y, así, en su productividad y rentabilidad para la empresa. Se trata de un estilo de liderazgo que lleva tiempo desarrollar, pero los resultados merecen la pena.

***Liderazgo “laissez-faire”***

El «laissez-faire» es una expresión francesa que podríamos traducirse más o menos por “dejar hacer” o “dejar pasar”. En el ámbito del liderazgo, este término se

utiliza para definir a aquellos líderes que dan un gran nivel de autonomía a los miembros de su equipo, casi que deja al grupo trabajar por sí mismo. Es un estilo de liderazgo muy eficiente en equipos compuestos por miembros con una gran experiencia profesional previa y un alto nivel de autonomía. Con todo, el líder no debe descuidar las labores de monitorización y seguimiento del trabajo ya que delegar no equivale a lavarse las manos y dejar que otros se ocupen del trabajo complicado o difícil.

### ***Liderazgo transformacional***

Uno de los más recientes tipos de liderazgo corresponde al transformacional. Este tipo de liderazgo es de los más complejos y completos que existen. El líder transformacional tiene naturalidad y carisma, es democrático tanto a la hora de tomar decisiones como de implementarlas, confía en la autonomía de sus colaboradores y, aunque no ejerce la autoridad como el líder autocrático, es consciente de cuál es su papel y de la necesidad de centralizar algunas acciones y de delegar otras. Es el tipo de líder más completo y enriquecedor que se puede encontrar.

El objetivo de esta clase de liderazgo es generar transformaciones entre los miembros del equipo de cara al futuro del proyecto. El líder transformacional es capaz de sacar lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y, así, es capaz de aumentar los niveles de productividad y rendimiento del conjunto de su valioso equipo humano. (Vilá, 2017, pp. 2-6).

Como lo definiera Griffin y Van Fleet (2015), es “liderazgo transformacional el que va más allá de las expectativas porque transmite un sentimiento de misión, estimula las experiencias de aprendizaje e inspira otras formas de pensar”. (p. 367). Contribuyendo en gran medida a los objetivos de la institución donde se labore.

### **LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES**

Como se mencionara en su momento, los administradores tienen bajo su responsabilidad, como primordial y constante, la toma de decisiones. El líder no está exento de esto por lo que conviene mencionar algunos elementos en relación con tan importante labor. Griffin y Van Fleet (2015) expresan que “el proceso de toma de decisiones implica reconocer y definir la índole de la situación de la decisión, identificar alternativas, escoger la mejor de ellas y ponerla en práctica”. (p. 281). Al ponerla en

práctica el líder influye en sus colaboradores para llevar a cabo la tarea, con la esperanza de que corresponda a la mejor opción.

Si bien es importante que el líder conozca sobre su campo de acción, también es sabido que no tiene por qué conocer absolutamente todo, por esta razón como parte del proceso de toma de decisiones, muchas veces el director debe optar por quién decidirá. (Griffin y Van Fleet 2015, p. 281).

El líder debería contar con ciertas habilidades para tomar decisiones. Griffin y Van Fleet (2015), definen habilidades de toma de decisiones, como “la capacidad del director para reconocer y definir con exactitud los problemas y las oportunidades y, a continuación, para escoger un curso de acción adecuado para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades”. (p. 281) Al conocer con claridad cuáles son las circunstancias por las que se están atravesando, se podrá elegir el camino cierto a seguir. Esto implica que el líder esté compenetrado en el ritmo y quehacer de la empresa o institución.

Pero, ¿qué es tomar decisiones? Griffin y Van Fleet (2015), dan una definición muy concreta y atinada “tomar decisiones, es escoger un curso de acción de entre un conjunto de alternativas”. (p. 281). Es en esta circunstancia donde el líder debería conocer las alternativas y hacer un balance de qué decisión es la más acertada.

En la toma de decisiones se pueden encontrar varios de tipos de decisiones, las hay programadas, que son las que relativamente están estructuradas o que se vuelven a presentar con determinada frecuencia. Se pueden identificar las decisiones no programadas, son las que están relativamente poco estructuradas y que se presentan con mucha menor frecuencia. Ante lo que hay que decidir, el líder puede encontrarse bajo ciertas circunstancias. A saber, estado de certidumbre, en esta situación el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles alternativas hay y qué condiciones están asociadas a cada una de estas. Estado de riesgo, es una situación en la cual la presencia de cada alternativa y sus posibles réditos y costos están asociados a cálculos de probabilidad. Estado de incertidumbre (en la toma de decisiones), corresponde a la situación en la cual el líder, no conoce todas las alternativas, ni los riesgos asociados o las consecuencias probables de cada una de ellas. Está también el modelo racional para la toma de decisiones, lo que corresponde

al planeamiento descriptivo que indica a los directores cómo deberían tomar sus decisiones; parte del supuesto de que ellos son seres lógicos y racionales y que toman decisiones para bien de la organización. Y no se puede descartar la intuición, que concierne a creer de forma innata acerca de algo, sin consideración consciente alguna (Griffin y Van Fleet, 2015. pp. 281-289).

El tomar decisiones implica entonces estar preparado para lo que se va a decidir y, sobre todo, para las consecuencias o alcances de lo que se decida. Es necesario saber que lo que el líder decida va a generar gran influencia en sus equipos de trabajo. De esto se hablará en el siguiente apartado.

### **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

El líder tiene una gran responsabilidad en la organización en que se desarrolla. Cada decisión que tome traerá a sus colaboradores algún tipo de consecuencia, ya sea positiva o negativa.

Los líderes influyen grandemente en el personal a quien lideran. En una institución educativa, si bien es cierto la producción no se mide por cantidad de ganancias económicas, hay un producto esperado y una serie de elementos cuantificables, que permiten demostrar si la institución está siendo productiva o no. En gran medida, la satisfacción del personal, la creatividad, los resultados de los grupos, entre otros elementos, se pueden ver influidos por la forma en que lidera al equipo, el administrador educativo.

Como expresa Moran (2007) citado por Serrano y Portalanza (2014) “el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p. 1). Es decir, el líder no es quien realiza todo, sin embargo, bajo su dirección, los colaboradores obtendrán los resultados esperados si el líder ejerce cierta influencia positiva sobre ellos.

En las instituciones educativas no es el director quien dé lecciones, no es él quien dirija la mayoría de las actividades, son los docentes de aula, los que, con su carisma y empuje, llevan adelante a la escuela o el colegio. No obstante, el rol del administrador educativo es de suma preponderancia en el logro de lo que la institución se propone año con año.

Como lo expresaran Ponce et al. (2014), citado por Serrano y Portalanza (2014), "el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir, la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar" (p. 1). Si la percepción de los profesores de la institución donde se desempeñan es asertiva y positiva, su trabajo irá en esa línea.

Si bien es cierto que el ambiente, la comunidad, padres de familia, estudiantes y compañeros influyen en cómo trabaja cada docente, según Likert y Likert (1976), citado por Serrano y Portalanza (2014), "el clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional" (p. 20). Entonces, no se puede obviar la responsabilidad del administrador educativo, como líder de la institución, en ese clima organizacional beneficioso para toda la comunidad educativa.

Si desde la dirección de la institución se genera un clima favorable, ese mismo clima llegará hasta las aulas, por lo que los objetivos serán realmente alcanzables.

### **GESTOR EDUCATIVO Y LIDERAZGO**

Un buen líder es aquel que, gracias a sus características, logra influir en los demás, para alcanzar ciertos objetivos. De acuerdo con Evans y Lindsay (2008) "los líderes pueden buscar motivar a los empleados y crear entusiasmo por la calidad con la retórica, pero las acciones valen con frecuencia más que las palabras" (p. 212), y esto en un centro educativo es de ingente importancia.

El ser líder puede confundir a muchas personas, algunas piensan que es, nada más, subir en la escala gerencial de una empresa, otros pueden creer que es solo la capacidad de hablar en público o mover a grupos de personas. Se puede creer que ser líder es tener una oficina grande y bonita. Quienes piensan así, al llegar a esa posición se dan cuenta que no era solo eso.

Un líder es aquel capaz de crear empatía con los otros, es alguien que se preocupa por la gente, para quien, la calidad humana, es lo más importante, sin descuidar los aspectos técnicos que mueven la institución. Al estar pendiente de los colaboradores, de manera sincera y empática, ellos buscarán alcanzar los mismos objetivos del líder, convirtiéndose éstos en personas más productivas. Como expresa

Evans y Lindsay (2008) “los líderes crean valores de calidad claros y visibles, y los integran en la estrategia de la organización” (p. 212).

El ser líder en una organización es de vital importancia. Gracias al líder, la institución se encaminará o al éxito o a cometer errores; errores de lo que podría después lamentarse. Acá radica la importancia del puesto. No es cualquiera el que podría llegar a ser líder. No todo ser humano tiene las características o el potencial para llegar a ser un excelente líder.

Para ser líder, es necesario nacer con ciertas aptitudes, que le ayudarán a prepararse, formarse y convertirse en un verdadero y auténtico líder una semilla sí crece naturalmente, pero una roca no, es decir se da por sentado que se ha de nacer con la condición para el liderazgo. Además, según estudios de la empresa de encuestas Gallup tan solo una de cada diez personas, tienen talento natural para liderar un equipo. (Cuervo, 2017, p. 1). Es un porcentaje bajo, ya que implica muchas tareas complejas de esfuerzo y sacrificio.

Sin embargo, de la misma forma que se adquiere la capacidad para conducir un avión o un vehículo, así se puede alcanzar la capacidad de ser líder, es por esta razón que el líder se puede ir forjando, no nace completamente formado o se hace líder de la noche a la mañana. El líder se “hace” constantemente. Evans y Lindsay (2008) expresa que el “enfoque situacionista señala que la situación, el ambiente, es el que determina la aparición de un líder en un momento oportuno” (p. 222). En ocasiones es necesario ser y estar en el momento más oportuno y que las condiciones se den para ver surgir un líder.

Aunque es cierto que el líder se va concibiendo constantemente, es necesario resaltar que la persona debe nacer con algunas características que le predispongan a formarse en un excelente líder. Peralta Maniviesa (2017) en su artículo ¿El líder nace o se hace? al decir que el líder nace, explica

Existen personas más destinadas a asumir el rol de liderazgo y parecen tener una cierta predisposición para ocupar cargos de dirección dentro de las organizaciones. Según esta visión, existen ciertos rasgos que las diferencian del resto. Ambición y energía. Deseo de dirigir. Honestidad e integridad. Confianza en uno mismo. Inteligencia y conocimiento del entorno. En todo

caso, y más allá de estas características concretas, estas personas son referentes en su organización y se manejan desde un liderazgo carismático, con el que se ganan la autoridad y desechan el mando desde el poder (p. 1). De la misma forma, el hecho de forjar su futuro es incuestionable, no es suficiente nacer con cualidades predispuestas al liderazgo, es importante, también, acompañar constantemente esas aptitudes y fortalecerlas. En este punto expresa Peralta (2017) que “los argumentos pasan por defender que el liderazgo no es una habilidad natural, ya que todos podemos serlo si nos lo proponemos (depende, básicamente, del desarrollo y de la actitud que se tome)” (p. 1).

Está claro que el líder que no vaya fraguando su temple como líder, en cualquier momento va a fracasar. Barragán (2017) expone que “muchos directivos que triunfan en determinadas organizaciones fracasan en otras” (p. 1), esto porque se habitúan al lugar donde están y no cuidan ni pulen su condición de líder.

Ahora bien, al mencionar algunas líneas sobre el líder, salta la pregunta, ¿qué es el liderazgo? El Diccionario de la Real Academia Española da tres acepciones para este término, “Condición de líder”, “Ejercicio de las actividades del líder” y “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.”

Según este último concepto, se puede decir que el liderazgo es una característica que pone a la persona que lo posee, en una situación de superioridad frente a sus pares. Es una persona que sobresale del grupo y consciente o inconscientemente, se coloca al frente de ese grupo y puede llegar a tomar decisiones que afecte a los otros, así como de persuadir el actuar del grupo.

El verdadero líder se mantiene en constante formación, no se da por concluido, Cuervo (2017) expone que “el liderazgo se define como un arte y un proceso. No es un “estado” de la persona, sino más bien la capacidad de ser reconocido, sin necesidad de autonombrarse líder” (p. 2). Al designarlo como arte, se debe a esa inspiración que genera el líder, así como lo hace el arte. Es esa capacidad de inspirar y movilizar todo ese talento, emociones, inteligencia, ganas, compromiso de la gente hacia el logro de propósitos y objetivos comunes. Es buscar una sintonía con lo que se desea y puede realizar cada uno.

Por otra parte, en el liderazgo existe una colaboración invariable. Dice cuervo (2017) que “es un proceso en el cual todos nos ayudamos entre sí, para llegar a ser lo que queremos ser. Los líderes no se nombran ni se eligen, más bien se reconocen” (p. 2). Y la satisfacción está en ser lo que uno desea ser y no la sombra de lo que se desea.

Pérez y Gardey (2008) definen el liderazgo como “una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común” (p. 1). Encontrar esa manera de incentivar, es la verdadera tarea del líder y es en esta actividad donde ha de invertir su tiempo y formación.

Todo líder por sus cualidades innatas y/o adquiridas sobresale de entre los demás, en este sentido, continúan Pérez y Gardey (2008) refiriéndose al líder, es “una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común”. Ha de ser fuente de inspiración para los otros.

Puesto que el líder inspira, motiva, incentiva e ilumina a los demás, se puede encontrar líderes en todos los campos del quehacer humano. Líder en los deportes, en las empresas, en las iglesias, las familias, organizaciones sin fines de lucro y en cualquier otro sector. Incluso entre los grupos de amigos de cualquier edad.

## CONCLUSIONES

El director del centro escolar es la persona que tiene bajo su responsabilidad una serie de situaciones, recursos, personas y acciones que requieran de él una serie de características, aptitudes y actitudes que le permitan tomar las mejores decisiones. Requieren que sea líder. El liderazgo es una condición que todo gestor educativo debe poseer, si de forma natural no la posee, perfectamente puede, después de cierta instrucción o formación, asumir tal característica. La búsqueda constante de ser un buen líder ha de ser la dinámica que motive al administrador educativo. No solo es el jefe de la institución, es quien la lidera y a quien los colaboradores van a seguir, de ahí la importancia de esa búsqueda.

Un buen líder es aquel que, gracias a sus características, logra influir en los demás, para alcanzar ciertos objetivos. Si se es un buen líder, los objetivos institucionales se van a buscar y existe gran posibilidad de alcanzarlos.

Un líder es aquel capaz de crear empatía con los otros, es alguien que se preocupa por la gente, para quien, la calidad humana es fundamental. El ser líder en una organización es de vital importancia. Gracias al líder, la institución se encaminará o al éxito o a cometer errores.

Para ser líder, es necesario nacer con ciertas aptitudes, que le ayudarán a prepararse, formarse y convertirse en un verdadero y auténtico líder. Aunque, de la misma forma que se adquiere la capacidad para cualquier labor, así se puede alcanzar la capacidad de ser líder.

El liderazgo es una característica que pone a la persona que lo posee, en una situación de superioridad frente a sus pares. Superioridad que se coloca en función del servicio, no de una autoridad enfermiza o agobiante.

Todo líder por sus cualidades innatas y/o adquiridas sobresale de entre los demás. Esa característica va permitir que influya, de forma positiva, sobre los demás. Puesto que el líder inspira, motiva, incentiva e ilumina a los demás, se puede encontrar líderes en todos los campos del quehacer humano; en educación, en medicina, en industria, en todos los campos.

El líder tiene una gran responsabilidad en la organización en que se desarrolla. Cada decisión que tome traerá a sus colaboradores algún tipo de consecuencia, ya sea positiva o negativa. Antes de decidir ha de estar seguro del paso que se va a dar.

El gestor administrativo ha de poseer una serie de actitudes y aptitudes que le permitan ser la cabeza de autoridad y servicio en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Una de las cualidades importantes es la que se trató en esta investigación, el liderazgo. Que, como se vio, en la administración existen muchos tipos, pero el más indicado es el que trabaja y deja trabajar. El que colabora y da libertad, el que evalúa, motiva y se hace presente en el proceso.

**REFERENCIAS**

- Barragán, A. (2017). *El coaching no hace milagros, pero sí ayuda a las PYMES*. <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/932-el-coaching-no-hace-milagros-pero-si-ayuda-a-las-pymes>.
- Cuervo, K. (2018). *Si no te gustan los cambios, la irrelevancia te va a gustar menos*. *Finanzas Personales*. <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/liderazgo-por-que-cualquier-persona-puede-ser-un-lider/74270>.
- Dengo, M. (2011). *Educación Costarricense* (2da edición), San José, Costa Rica: EUNED.
- Evans, R. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad* (7ma edición), México: Cengage Learning.
- García, M. y García J., (2012). *Filosofía de la educación, cuestiones de hoy y de siempre* (1ª edición). España: Narcea S.A. Ediciones.
- García, N., Rojas, M. y Campos N., (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* (1ra edición). San José, Costa Rica: Editorial UCR.
- Griffin, R. y Van Fleet, D., (2015). *Habilidades directivas evaluación y desarrollo* (1ra edición). México: Cengage Learning.
- Olivares, M. (2007). *Formación de administradores(as) de la educación en el nivel de grado y postgrado en la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica*. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/viewFile/924/985>.
- Ocampo, M. (2017). *Cómo ser un buen líder en un centro educativo*. <https://www.educaciontrespuntocero.com/opinion/buen-lider-centro-maria-campo/50140.html>.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo* (Octava edición). [https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo\\_y\\_motivacion\\_de Equipos\\_de\\_trabajo](https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de Equipos_de_trabajo).

- Peralta, M. (2018). *El líder nace o se hace*. <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008). *Definición de liderazgo*. <https://definicion.de/liderazgo>.
- Robbins, P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12 edición). México: Pearson.
- Salas, F. (2003). *La Administración Educativa y su Fundamentación epistemológica*, *Revista Educación*. 27(1). <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>.
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>.
- Universidades.cr. (2019). *Administración Educativa*, San José, Costa Rica. <https://universidades.cr/carreras/administracion-educativa>.
- Vilá, J. (2017). *6 tipos de liderazgo empresarial. El blog de retos para ser directivo*. <https://retos-directivos.eae.es/5-tipos-de-liderazgo-empresarial-que-clase-de-jefe-eres>.