

# Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa

## *State of knowledge as mediator determining leadership educational management*

Cruz García Lirios (1), Javier Carreón Guillén (1), Arturo Sánchez Sánchez (1), Francisco Rubén Sandoval Velázquez (1) & María de Lourdes Morales Flores (1)

(1) Universidad Autónoma del Estado de México

**Resumen:** Los modelos de gestión y liderazgo resaltan la importancia de la cultura organizacional como sistema de recursos y capacidades en equilibrio con demandas externas. En tal contexto, el estudio del liderazgo resulta fundamental para establecer la influencia de los estilos sobre la motivación y tareas al interior de la organización. Se llevó a cabo un estudio documental, exploratorio y retrospectivo con una selección no probabilística de referencias con registro ISSN y DOI alusivas a la relación entre liderazgo y gestión. Los resultados muestran que es el estilo transformacional el que determina una intención organizacional como la calidad de los procesos y productos. En virtud de que el estado del conocimiento resalta la importancia del liderazgo como gestor de conocimiento, se advierte la importancia de profundizar en el análisis de las relaciones de dependencia entre las variables organizacionales y la función mediadora del liderazgo.

**Palabras claves:** cultura, liderazgo, clima, motivación, gestión

**Abstract:** The management and leadership models emphasize the importance of organizational culture as a set of resources and capabilities in equilibrium with external demands. In this context, the study of leadership is essential to establish the influence of the styles on motivation and tasks within the organization. A documentary, exploratory and retrospective study with a probabilistic selection of references and allusions ISSN record to the relationship between leadership and management DOI took place. The results show that the transformational style that determines an organizational intention and the quality of processes and products. Under the state of knowledge highlights the importance of leadership as a knowledge manager, the importance of deepening the analysis of the dependency relationships between organizational variables and the mediating role of leadership warns.

**Keywords:** Culture, Leadership, Climate, Motivation, Management

Recibido:30/06/2015 Revisado: 26/10/2015 Aceptado: 15/12/2015 Publicado: 31/01/2016

*Referencia normalizada:* García, C., Carrerón, J., Sánchez, A., Sandoval, R.S., y Morales, M.L. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 5, 109-130. doi: 10.15257/ehquidad.2016.0004.

*Correspondencia:* Javier Cruz García Lirios. Profesor Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección Postal Cuatro Milpas 197, Benito Juárez, Nezahualcóyotl, Estado de México. CP 57000. Página web [www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx). Email: [garcialirios@yahoo.es](mailto:garcialirios@yahoo.es). Tlfo. (55) 5622 6666. Ext. 47385.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En contextos educativos, el liderazgo transformacional está indicado por atributos propios del líder (carisma, inspiración, tolerancia, motivación) y competencias (colaboración, eficiencia, efectividad). Se trata de un proceso organizacional en el que, la cultura jerárquica favorece los atributos del líder, pero inhibe sus competencias. Como se aprecia, la cultura orientada por la participación de los grupos, más que por su obediencia y la conformidad, se tiene que su innovación evidencia un liderazgo transformacional motivador de cambios y la adaptación a los mismos.

En el proceso que implica a la cultura, el clima, la capacidad y el liderazgo con la comunicación, el hilo conductor es, desde luego, la toma de decisiones. Se trata de una fase en la que las estrategias corresponden a las demandas y los recursos, pero las disposiciones se correlacionan con el desempeño.

El termino proviene del inglés *to lead* relativo a la conducción, dirección y mando. Se trata de un estilo de influencia persuasiva más que coercitiva orientada a la motivación del logro de objetivos y metas, empero es el tipo de comunicación el que establece la relación de dependencia entre el líder y los demás integrantes de la organización.

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la

excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no correctivos. Desde la perspectiva de este autor la gestión y el liderazgo son dos aspectos de las prácticas directivas que complementan, entre sí.

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel del líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en largo plazo. Así el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos (Cheung, 2013).

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos.

En ese sentido, la autora expresa que el liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales aunque esto sea, por supuesto importante. También resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela y su manera de abordar el cambio.

### **1.1. LOS ENFOQUES TRADICIONALES**

En el proceso administrativo el liderazgo deviene en supervisión y estrategia. En el primer caso se implementa un sistema de control, pero es la estrategia la que da significado a un estilo de dirección o gerencia. El primer rasgo es más bien un mecanismo de poder y el segundo rasgo consiste más bien en el seguimiento de un sistema.

**El enfoque conductual supone estilos de liderazgo democrático y autocrático; clima de relaciones y de tareas. Se trata de una aproximación a las acciones más que a las decisiones, pero con énfasis en las reacciones de los demás integrantes de la organización.**

**En el caso de la democracia llevada a las organizaciones no sólo se opone a la autocracia circunscrita a una persona, sino además implica la negociación y el aprendizaje a través del ejemplo más que mediante las intenciones. El énfasis en la democracia conlleva el clima de relaciones en torno al cual el liderazgo es un motivador de las acciones de un grupo, pero no en el discurso, sino en la práctica. Precisamente, es en la dimensión de los actos que determinan las decisiones o estrategias para llevar a cabo una actividad profesional orientada a un objetivo y meta organizacional. En este sentido, la dialéctica entre misión y visión determinaría las tareas a establecer en los grupos de trabajo.**

**Sin embargo, el enfoque participativo supone un desplazamiento del líder por las iniciativas de los grupos participativos. A partir de un modelo o árbol de toma de decisiones, el establecimiento de las acciones se orienta desde la relación directa entre las alternativas de acción y los resultados esperados.**

**En un sentido específico, la delimitación de las acciones supone un liderazgo que no sólo especifica los objetivos en función de las capacidades de los demás integrantes de la organización, sino el potencial motivador que el líder puede implementar en sus habilidades.**

**La síntesis de los estilos que enfatizan las acciones está en el liderazgo transformacional. Se trata de un estilo en el que la motivación se establece desde la admiración, confianza, carisma; pero son transformacionales porque van más allá de sus posibilidades e intereses. Sin embargo, los procesos colaterales a la productividad dependen de las capacidades gestoras de líderes cuyos rasgos y funciones sostienen al sistema y lo encaminan a la productividad.**

## **1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER**

De este modo, el liderazgo organizacional está conformado por dos dimensiones que aluden a sus rasgos a tributos tales como nivel de inteligencia, extroversión, influencia y número de seguidores. Mientras que las funciones del líder están vinculadas con acciones observables que no sólo inciden sobre sus adherentes, sino además generan sinergias y redes de gestión como de conocimiento.

Es necesario que el líder conozca el hardware y el software que requiere para poder realizar sus actividades, un administrador líder debe de conocer por ejemplo el procesador de textos, la hoja de cálculo, así como el manejador de base de datos que correspondan a la empresa, así como el programa de administración global de la empresa.

El líder debe de seguir los procedimientos que están establecidos de forma previa, el proceso administrativo debe de seguirse al pie de la letra para poder tener mejores resultados, es conveniente que el líder se capacite de forma continua y que ponga el ejemplo a sus colaboradores.

Se debe de tener un conocimiento profundo en el área de trabajo que le compete al líder, una de las características de los líderes natos es que dominan fuertemente el departamento donde están ubicados, por ejemplo un administrador regional, conoce al personal de las diferentes áreas, así como los resultados que se esperan de esa persona en especial, conoce los pros y contras de determinados procesos administrativos como tecnológicos. El líder enseña a sus seguidores a realizar las actividades, es por eso que el conocimiento es una de las herramientas que utiliza el líder para ser seguido (Dirzyté, 2013).

Se dice en términos comunes y corrientes que el sentido común es el menos común de los sentidos, ya que no existen pautas para la toma de decisiones, sin embargo se espera que la persona que ejerce el liderazgo pueda realizar ciertas tareas efectivamente, el líder siempre se apoyara en las normas, y en

los lineamientos dentro de la empresa, tomando así decisiones sin afectar el interés que tiene en común la empresa.

El líder establece la dirección, sentido, velocidad en las acciones que deben de emprender sus seguidores, sin la visión perfectamente establecida, los seguidores no saben por dónde ir y pueden dar resultados diferentes a los esperados. El aprendizaje continuo es indispensable para la persona que dirige a el equipo de trabajo, es conveniente que sea capacitado frecuentemente, ya que él es el encargado de capacitar a su vez a los demás miembros, así como asesorarlos en las posibles problemáticas que tengan a la hora de realizar su trabajo.

Se debe de conservar el buen juicio, el líder debe de estar sereno en la mayor parte de las ocasiones tensas, debe de poder tranquilizar a los subordinados, debe de inspirar la confianza que les pueda hacer falta a los seguidores. Una de las características más importantes, ya que el grupo de seguidores espera que su líder los apoye en los momentos difíciles, no importando si es de día o de noche, es conveniente que esté alerta a las necesidades de su grupo al mando, y que sea sumamente colaborativo.

Se debe de confiar en los miembros del equipo de trabajo, en la administración el hecho de delegar funciones conllevan a pensar que el miembro del grupo realmente realizarán las labores que les fueron encomendadas, el líder refleja esta confianza a cada uno de los miembros, es necesario establecer lineamientos para controlar las acciones que realiza, independiente mente de creer que si realizan las tareas.

El jefe es la figura de poder dentro de la organización, es la persona que oficialmente tiene el derecho de mandar. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados. El que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo.

El concepto de rol se basa en una *“expectativa”*, de comportamiento del individuo. Es una serie de patrones esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social. La persona se identifica con el grupo social donde trabaja. Es la idea que tiene el individuo, el trato dentro del lugar de trabajo. Son las metas individuales del empleado. Son los acuerdos no escritos, lo que hace y lo que se espera que haga no son compatibles.

Son cinco los estilos de liderazgo propuestos por Keskes (2014):

A) En el liderazgo autocrático tiene el poder absoluto sobre los miembros del equipo, los empleados tienen una limitada aceptación para emitir opiniones al líder, por lo que varios de los miembros pueden sentirse menospreciadas por ser tratados de esta manera, se caracteriza por tener niveles altos de faltas al trabajo y una gran rotación del personal, este tipo de liderazgo es efectivo, para los niveles más bajos, como personal obrero o técnico, ya que permite a este tipo de líder un control casi absoluto de las actividades del grupo.

B) El liderazgo burocrático sigue las reglas que establece la organización al pie de la letra, y controlan a sus colaboradores las sigan, este tipo de liderazgo es efectivo en lugares donde hay ciertos tipos de riesgos, como empresas de seguridad, empresas que transporten materiales tóxicos, o donde se requiera un control absoluto de las tareas, es posible que no funcione en algunas áreas como son la de creatividad, ya que puede causar estrés el control estricto.

C) El liderazgo carismático inspira entusiasmo, y los colaboradores participan de tal entusiasmo con el cual logran los objetivos planteados de forma previa, este tipo de líder cree en sí mismo y en el grupo que controla, un problema que puede presentar este tipo de liderazgo es que la productividad se centra en las acciones del líder, por lo que si se marcha, se

puede ver mermada la productividad del grupo de trabajadores, e inclusive pueden renunciar de forma masiva.

D) El liderazgo participativo o democrático tiende a preguntar al grupo de colaboradores las acciones que se deben de tomar para lograr las metas organizacionales, esto puede motivar a miembros del grupo a ser más participativos, e incentiva a la creación de ideas, así como la pertenencia al grupo, un problema que genera es el tiempo para abordar los temas que se deben de solucionar, sin embargo en el caso de que sea importante la calidad en vez de la velocidad esto es muy efectivo; este tipo de liderazgo es efectivo con personas que están capacitadas para solucionar cierto tipo de problemas de área, como técnicos especializados, ingeniería, mercadotecnia.

E) El liderazgo Laissez-faire significa "*déjalo ser*", puede utilizarse en grupos donde debe de fluir la creatividad, donde los participantes de grupo deben de entregar resultados de investigación o de algún tipo de arte, los participantes del grupo deben de estar muy especializados, motivados, aunque en este caso el líder debe de establecer el suficiente control, ya que si no se monitorean los resultados, de forma periódica puede incurrir que después de pasado el termino no se logren los objetivos o bien el resultado no sea el esperado, por otro lado la calidad puede ser diferente de lo que espera la compañía de dicho producto, por ejemplo si se necesita un cartel y el cliente piensa que puede utilizarse óleo y al trabajador se le indica que el resultado es un cartel, el artista puede utilizar una técnica diferente como acuarela, y dar un resultado magnifico, pero para el cliente no lo será, ya que su especificación fue otra (Giedré, 2014).

### **1.3. APROXIMACIÓN SITUACIONAL**

El liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones está orientado a la realización de tareas, el líder está orientado al desarrollo de sus equipos, la participación de los integrantes es prioritaria, ya que el líder se encarga de capacitar y enseñar de forma casi individual a sus

miembros, este tipo de liderazgo es efectivo cuando las actividades que se tienen que desarrollar no son demasiado complejas, por ejemplo puede ser la pintura de artesanías, el control de una maquina donde el producto no requiere de una calidad muy exigente como la producción de chocolate granulado.

El liderazgo natural busca satisfacer las necesidades de un grupo, también es llamado liderazgo servil, es una forma de liderazgo democrático, ya que debe de pedir opinión a los miembros del equipo para desarrollar sus actividades, uno de los problemas que tiene este tipo de líder es que los miembros del grupo pueden o no tomarlo en cuenta ya que su poder no está formalizado dentro de la organización, por otro lado es difícil la delegación de actividades, ya que los miembros del grupo pueden o no hacerlas, otro problema que se puede presentar es que si este tipo de líder toma fuerza y lo siguen más que al líder formal este último puede perder el control del equipo de trabajo, por lo cual tendría que sacar del grupo al líder informal (Redondo, 2015).

El liderazgo orientado a la tarea está enfocado precisamente a la tarea, se centra en que se cumplan los objetivos que el puesto o los puestos a su cargo satisfagan a plenitud con las actividades para las que fueron creados, este tipo de liderazgo definen muy bien las tareas y conocen los resultados que deben de obtener, determinan los roles de cada uno de los colaboradores, uno de los conflictos es que no piensan en el bienestar de los colaboradores, no manejan altos estándares de motivación, por lo que les es difícil retener a los trabajadores por este medio, la tasa de rotación puede tender a ser alta, causando altos costos en la capacitación de nuevos colaboradores.

#### **1.4. PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS**

El liderazgo transaccional está orientado a tareas de corto plazo, el colaborador al ser contratado acepta y se obliga a seguir al líder, el grado de obediencia siempre está subordinado al pago de sus servicios, por lo cual es muy probable que no se detenga a pensar en la calidad del trabajo o en el

desarrollo de nuevas posibilidades para la mejora del mismo, en si este tipo de liderazgo puede no ser considerado como tal, ya que el líder no es seguido por la voluntad del colaborador y el líder puede castigar si no le parece que el trabajo que fue desarrollado por el colaborador es de la calidad que fue exigido.

En el liderazgo transformacional la mayoría de los teóricos, estos líderes se encargan de motivar de forma permanente a sus colaboradores, los orientan y apoyan, estos líderes también buscan el apoyo de algunos de sus empleados, este tipo de liderazgo también se caracteriza por ser innovador en las acciones que realiza, y la permanencia de los colaboradores es continua, por lo que se reducen los costos de capacitación en la rotación del personal (véase Tabla 1).

**Tabla 1. Diferencias entre liderazgos**

| <b>Comparativo de estrategias de intervención entre Jefes y Líderes en un grupo dado.</b> |  |
|---|--|
| <b>El Jefe</b>  | <b>El líder</b>                              |
| Inspira temor   | Genera confianza                             |
| Delega autoridad y ejerce las reglas establecidas por la organización                     | Hace que se cumplan los objetivos sin forzar |
| Ordena que se realice una tarea   | Muestra cómo se debe realizar la tarea       |
| Se basa en la autoridad   | Se basa en la cooperación                    |
| Delega  | Pone el ejemplo                              |
| Echa culpas   | Soluciona y arregla los errores              |
| Hace que el trabajo sea repetitivo  | Hace que sea interesante                     |
| Busca la estabilidad de la empresa  | Innova y se arriesga a mejores acciones      |

\* Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el líder ejerce un tipo de autoridad ya sea formal o informal, el líder debe de repartir o delegar la autoridad, las obligaciones a cada miembro del grupo de acuerdo con la especialidad a la que estén orientados, esto permite que exista un cierto grado de autonomía de cada miembro (Joraslav, 2013).

Desarrolla y adapte estrategias claras hacia el objetivo organizacional y orientado al grupo con el que esté trabajando. El líder fomenta el compromiso en el equipo de trabajo, para tener éxito en la consecución de los objetivos de la organización. Sigue la consecución de los planes y orienta al equipo de

trabajo. El líder establece alianzas con internos y externos para asegurarse de cumplir las metas y de esta forma lograr el éxito. El líder implanta nuevas tecnologías o procesos. El líder se prepara y a su vez capacita al personal que tiene a su cargo y fomenta de forma continua la preparación en los miembros de su grupo de trabajo.

El líder determina que empleados son los más capaces y a cuáles son los idóneos para delegar autoridad y responsabilidades, en caso de despidos conoce mejor que nadie, qué elementos son los aptos para que permanezcan dentro del área de trabajo. El Líder orienta al personal como hacer mejor las cosas, por lo tanto reduce los riesgos por mal uso de procedimientos. El líder evalúa a sus empleados de forma continua, y los presenta al jefe inmediato.

La teoría del liderazgo transaccional plantea un *continuum* que va de la dependencia indicada por un menor diálogo frente a un aumento de instrucciones a la autonomía que supone mayor diálogo ante un mínimo de instrucciones. De este modo, el liderazgo transaccional se inferiría a partir del autoconcepto tanto del líder como de los subalternos mediante el análisis de sus narrativas y relatos que permitirían interpretar su identidad con respecto al estilo de dirección y gestión. Por consiguiente, se infiere no sólo quiénes son los actores o quiénes han sido, sino quiénes serán en determinadas contingencias del entorno, culturas organizacionales y climas laborales (Tourangeau, 2015).

En virtud del grado de agotamiento, despersonalización y frustración también es posible inferir un estilo de liderazgo transaccional considerando sus efectos sobre el clima de relaciones y el clima de tareas en los directivos y empleados. Es decir, a medida que se incrementa el síndrome, será posible establecer la influencia del liderazgo sobre los climas de relaciones y tareas en los empleados.

En el caso de la calidad personal, la integración del líder con sus subalternos también estaría indicada por los niveles de apego, intereses, cooperación,

satisfacción, integración, empatía, compromiso e identidad. En este sentido, el estilo transaccional no sólo determina la asimilación de la afectividad y emotividad hacia el líder, sino además explica la consecución de objetivos y metas.

En el proceso de calidad, la percepción es un factor explicativo de las expectativas que se generan en torno al liderazgo transaccional. A medida que el líder es más valorado, la calidad se incrementa y con ella las creencias en torno al desempeño del líder. Por consiguiente, la percepción abre la posibilidad de estudiar a profundidad la relación entre líder y subalternos en tanto que ésta mediada por expectativas.

Es posible advertir que los indicadores del liderazgo son procesos circunscritos al aprendizaje social que consisten en la emergencia y/o construcción de representaciones ante los cuales el individuo selecciona y categoriza la información circundante para tomar decisiones ante el desbalance de demandas y recursos disponibles. De este modo, el liderazgo transaccional es un proceso de aprendizaje en el que la información emitida o atribuida al líder se disemina inhibiendo el estrés o promoviendo la transformación de los climas de relaciones y de tareas, así como equilibrando la asimetría entre demandas y recursos.

## **2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación se detallará el planteamiento, justificación y las hipótesis de trabajo.

### **2.1. PLANTEAMIENTO**

Considérese las siguientes premisas:

*Premisa 1 (Institucionalismo Rector).* Si la gestión escolar es una extensión de las políticas institucionales educativas y los programas rectores de la calidad educativa, entonces la cultura organizacional, en su dimensión

cohesiva indica un grado de influencia política conocida como institucionalismo burocrático.

*Premisa 2 (Autonomía Relativa).* Si la gestión escolar es un instrumento que una Institución de Educación Superior (IES) utiliza para establecer su autonomía frente al Estado y demás instancias reguladoras y financiadoras de la educación, entonces el estudio de la cultura organizacional permitirá observar y ponderar los grados de autonomía que en una IES se establecen considerando la comunicación, el liderazgo, la cohesión, el clima y el éxito.

*Premisa 3 (Personalidad del Líder).* Si la gestión escolar es determinada por la personalidad del líder, entonces la experiencia juega un papel preponderante en la toma de decisiones, el emprendimiento de acciones y la sistematización de las estrategias.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

La exploración de la cultura de gestión para la acreditación de los procesos y los productos académicos beneficiará a estudiantes, docentes y administrativos al ponderar su grado de comunicación, liderazgo, cohesión, clima y éxito.

Considérese las siguientes ventajas competitivas:

*De la agenda política educativa.* El diagnóstico exploratorio podrá catapultar como tema central en los programas de calidad y evaluación a la cultura de gestión.

*De la cultura de la acreditación.* La exploración la cultura de gestión permitirá delinear las estrategias para la obtención de la acreditación de una IES en lo relativo a sus procesos y productos académicos.

***De la personalidad exitosa.*** El estudio de la cultura de gestión perfilará a aquellos líderes que cuenten con una personalidad motivada y orientada al logro de objetivos y la consecución de metas.

### **2.3. FORMULACIÓN**

Considérese las siguientes cuestiones:

*Del Liderazgo gestor*

¿Cuál es el grado de liderazgo y éxito que estudiantes, docentes y administrativos adquieren al momento de experimentar la acreditación de sus procesos y productos académicos?

### **2.4. HIPÓTESIS**

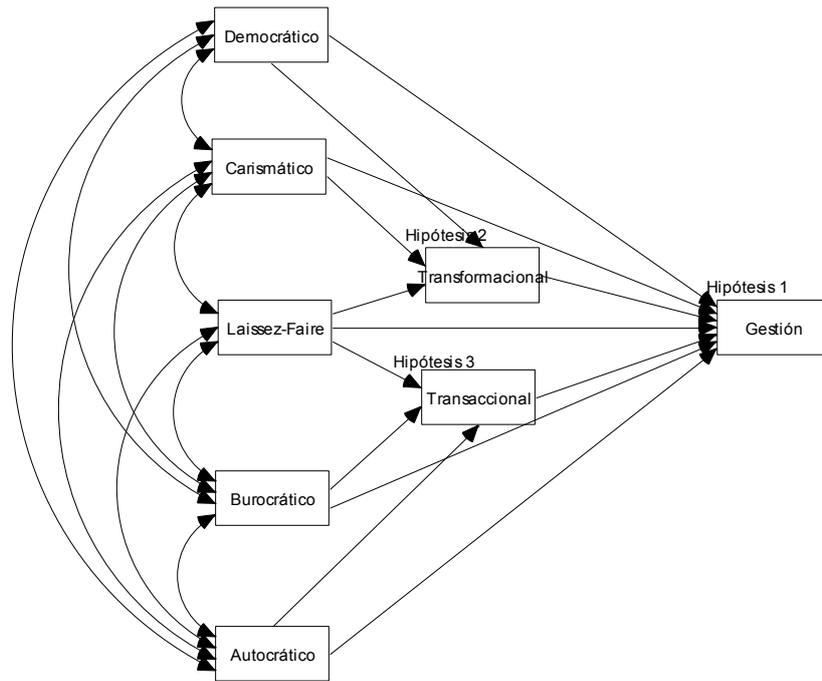
*Del liderazgo transformacional.*

Hipótesis nula: Las relaciones teóricas entre los indicadores del liderazgo se ajustan a los datos observados.

Hipótesis alterna: Las relaciones teóricas entre indicadores y el constructo son diferentes a los datos observados.

### **3. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO DE RELACIONES DE DEPENDENCIA**

La revisión de la variable de liderazgo como determinante de la gestión a fin de poder establecer las relaciones teóricas para su contraste empírico (véase Figura 1).



**Figura 1. Modelo de las trayectorias de liderazgo determinantes de la gestión**  
\* Fuente: Elaboración propia

El modelo incluye tres hipótesis a contrastar.

**Hipótesis 1.** Las relaciones entre los estilos de liderazgo son regulados tanto por el factor transaccional como transformacional sobre la gestión. En este sentido, los estudios de Cheung (2013) relativos a los discursos de líderes transaccionales y sus efectos sobre la productividad de los seguidores aporta evidencia. Es a través de la comunicación que los recursos y las capacidades de las organizaciones son determinados por estilos de liderazgo burocrático y autocrático, pero regulados por discursos que incentivan las tareas sobre cualquier otro clima.

**Hipótesis 2.** Los factores transformacionales son determinados por estilos de liderazgo que incentivan las capacidades de las organizaciones. Son los casos de los estilos democrático, carismático y laissez-Faire. Es decir que las capacidades organizacionales sobrepasan a los atributos de liderazgo al momento de llevar a cabo una gestión, ya que la optimización de los recursos supone climas de relaciones prevalecientes al clima de tareas. El trabajo de

**Dirzyté (2013) advierte que la flexibilidad organizacional refleja los estilos de liderazgo que incentivan la transformación de los objetivos y las metas.**

**Hipótesis 3. Una mayor determinación de los estilos tradicionales de liderazgo, no sólo supone la desconfianza hacia el personal, sino además una toma de decisiones centrada en la discrecionalidad del líder. En este sentido, la gestión es asumida como resultado de la visión del líder o las estructuras externas a la organización. Giedré (2014) evidencia como las competencias de los líderes tales como la experiencia, la comunicación y la visión son factores que tienen un mayor valor con respecto a las propuestas generadas por seguidores.**

**Por consiguiente, el estado del conocimiento del liderazgo anuncia una mayor participación de los seguidores acorde a las competencias de sus directivos o gerentes. Los estudios organizacionales puntualizan la capacidad organizacional y la comunicación entre agentes como dos factores determinantes de la gestión. De este modo, la gestión es un proceso complejo de competencias y capacidades más que atributos y expectativas.**

**La diferencia es sustancial en un contexto en el que las organizaciones reproducen conocimientos al mismo tiempo que producen los temas determinantes de una agenda externa a ella. Se trata de un sistema de regulación en el que el liderazgo ha encontrado una nueva función y relevancia.**

**Los estudios gerenciales, a diferencia de los organizacionales, más bien resaltan la importancia de los recursos y las capacidades, ya no sólo en los líderes, sino en la organización, como resultado de un cambio en las estructuras y distribución del poder.**

**Al interior de las organizaciones, los liderazgos adoptan una nueva función como valor agregado a sus atributos tradicionales. Se trata de la mediación histórica de la toma de decisiones determinada por la alta dirección y**

traducida en climas de relaciones que los seguidores requieren para potenciar sus habilidades.

El liderazgo convoca a la participación activa de diversas *redes* de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad en la que intervienen además de involucrarse toda la comunidad educativa (Estudiantes, Académicos y Administrativos) gestionando formas innovadoras de cooperación así como de logro de resultados. La gestión académica que busca cumplir con las normas de calidad de la ANFECA-COPAES logra mejores resultados mediante la conducción del liderazgo democrático como ya se ha dicho.

En contraparte, se observó que las formas autocráticas en el liderazgo así como en la toma de decisiones propician desconfianza así como resentimiento del personal, en parte porque la autoridad deviene de una estructura burocrática la cual propicia que las decisiones de quien ejerce el poder sean discrecionales. El liderazgo autocrático genera frustración y resentimiento entre los miembros de la organización.

#### **4. MÉTODO**

*Diseño.* Se realizó un estudio no experimental, transversal y exploratorio.

*Objetivo.* Explorar las relaciones de dependencia entre los indicadores del liderazgo en torno a la gestión escolar en el proceso de acreditación de una IES.

*Muestra.* Se realizará una selección no probabilística de 300 estudiantes, docentes y administrativos de tres IES afiliadas a ANFECA y acreditadas por la COPAES.

*Instrumento.* Se utilizó la Escala de Liderazgo de Carreón (2015). Incluye 20 reactivos alusivos a comunicación, cohesión y éxito. Incluye cuatro opciones de respuesta que van desde “nada cierto” hasta “muy cierto”.

**Procedimiento.** Se estimó la confiabilidad con el parámetro alfa de Cronbach y la validez con análisis factorial exploratorio de componentes principales, rotación varimax, previa estimación de la prueba de adecuación y esfericidad. Se calcularon parámetros de ajuste y residual para el contraste de la hipótesis nula.

## 5. RESULTADOS

La confiabilidad general del instrumento (alfa = 0,792) y la consistencia interna de las subescalas de comunicación (alfa = 0,781), cohesión (alfa = 0,793) y éxito (alfa = 0,763) evidencian una estructura de indicadores relacionados con el constructo del liderazgo gestivo (véase Tabla 2).

**Tabla 2.** Descriptivos, confiabilidad y validez del instrumento

| Clave                            | Ítem  | M    | DE   | Alfa         | F1    | F2    | F3    |
|----------------------------------|---|------|------|--------------|-------|-------|-------|
|                                  |   |      |      | <b>0,781</b> |       |       |       |
| <b>Subescala de comunicación</b> |   |      |      |              |       |       |       |
| CM1                              | El consenso de las tareas es facilitado por el líder            | 1,02 | 0,49 | 0,721        | 0,302 |       |       |
| CM2                              | El líder establece acuerdos según las funciones                 | 1,48 | 0,82 | 0,703        | 0,344 |       |       |
| CM3                              | De acuerdo con las opiniones el líder determina objetivos       | 1,57 | 0,31 | 0,724        | 0,365 |       |       |
| CM4                              | A partir de consultas el líder genera metas                     | 1,37 | 0,47 | 0,704        | 0,378 |       |       |
| CM5                              | Antes de cumplir un objetivo el líder dialoga con todos         | 1,25 | 0,57 | 0,782        | 0,301 |       |       |
| CM6                              | Las metas son posibles si el líder aclara las tareas            | 1,38 | 0,59 | 0,713        | 0,382 |       |       |
| CM7                              | Cada quién sabe lo que debe hacer gracias al líder              | 1,65 | 0,49 | 0,725        | 0,346 |       |       |
|                                  |   |      |      | <b>0,793</b> |       |       |       |
| <b>Subescala de cohesión</b>     |   |      |      |              |       |       |       |
| CH1                              | Ante los retos el líder establece apoyos                        | 3,09 | 0,41 | 0,731        |       | 0,314 |       |
| CH2                              | El líder forma grupos cuando las metas están por cumplirse      | 3,57 | 0,32 | 0,746        |       | 0,368 |       |
| CH3                              | Las tareas inconclusas se deben a la ausencia del líder         | 3,58 | 0,33 | 0,725        |       | 0,378 |       |
| CH4                              | El líder suele animar el cumplimiento de objetivos comunes      | 3,89 | 0,26 | 0,747        |       | 0,395 |       |
| CH5                              | La formación de equipos es necesario para las tareas            | 3,25 | 0,94 | 0,713        |       | 0,326 |       |
| CH6                              | Las metas sólo son posibles con la cooperación del líder        | 3,03 | 0,89 | 0,731        |       | 0,386 |       |
| CH7                              | El liderazgo es clave para el cumplimiento de equipos           | 3,14 | 0,46 | 0,746        |       | 0,395 |       |
|                                  |   |      |      | <b>0,763</b> |       |       |       |
| <b>Subescala de éxito</b>        |   |      |      |              |       |       |       |
| EX1                              | El reconocimiento de logros es dirigido por los compañeros      | 1,03 | 0,84 | 0,731        |       |       | 0,312 |
| EX2                              | El liderazgo se demuestra en el cumplimiento de metas difíciles | 1,26 | 0,59 | 0,704        |       |       | 0,325 |
| EX3                              | Los objetivos complicados requieren del liderazgo               | 1,37 | 0,62 | 0,702        |       |       | 0,335 |
| EX4                              | Los propósitos difíciles sólo provienen de un líder             | 1,38 | 0,58 | 0,715        |       |       | 0,376 |
| EX5                              | El liderazgo se demuestra con metas complicadas                 | 1,25 | 0,53 | 0,746        |       |       | 0,347 |
| EX6                              | El éxito depende de líderes con visión a futuro                 | 1,06 | 0,48 | 0,772        |       |       | 0,364 |
| EX7                              | Los objetivos de largo plazo necesitan de la visión del líder   | 1,47 | 0,41 | 0,717        |       |       | 0,384 |

Método de extracción; componentes principales –análisis factorial exploratorio con rotación varimax-. KMO = 0,824 prueba de Bartlett:  $[\chi^2 = 234,35 (45gl) p = 0,000]$ . F1 = Comunicación (alfa = 0,781 y 44% de la varianza total explicada), F2 = cohesión (alfa = 0,793 y 31% de la varianza total explicada), F3 = éxito (alfa = 0,763 y 24% de la varianza total explicada). Todos los ítems incluyen cuatro opciones de respuesta que van desde “nada cierto” hasta “muy cierto”.

\* Fuente: Elaborada con los datos del estudio

Tal estructura consistió en tres factores relacionados con siete indicadores, previas pruebas de adecuación y esfericidad [ $\chi^2 = 234,35$  (45gl)  $p = 0,000$ ;  $KMO = 0,824$ ]. El factor de comunicación explicó 44% de la varianza total explicada, el factor de cohesión explicó el 31% y el factor de éxito explicó el 24% de la varianza.

El liderazgo, está conformado por tres factores y 21 indicadores relativos a la comunicación, cohesión y éxito ante objetivos y metas atribuidos al líder.

Las correlaciones entre los factores muestran una estructura no lineal, colineal o multicolineal (véase Tabla 3).

**Tabla 3.** Correlaciones entre los factores

|              | Comunicación | Cohesión | Éxito |
|--------------|--------------|----------|-------|
| Comunicación | 1,000        |          |       |
| Cohesión     | 0,345*       | 1,000    |       |
| Éxito        | 0,365**      | 0,301*   | 1,000 |

\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,001$ ; \*\*\* $p < 0,001$

\* Fuente: Elaborada con los datos del estudio

Precisamente, la hipótesis de la estructura teórica se ajustó a los datos observados [ $\chi^2 = 146,27$  (57gl)  $p = 0,025$ ;  $GFI = 0,990$ ;  $CFI = 0,975$ ;  $RMSEA = 0,002$ ], empero las relaciones de dependencia cercanas al cero evidencian la inclusión de otros factores no especificados ni estimados (véase Figura 2).

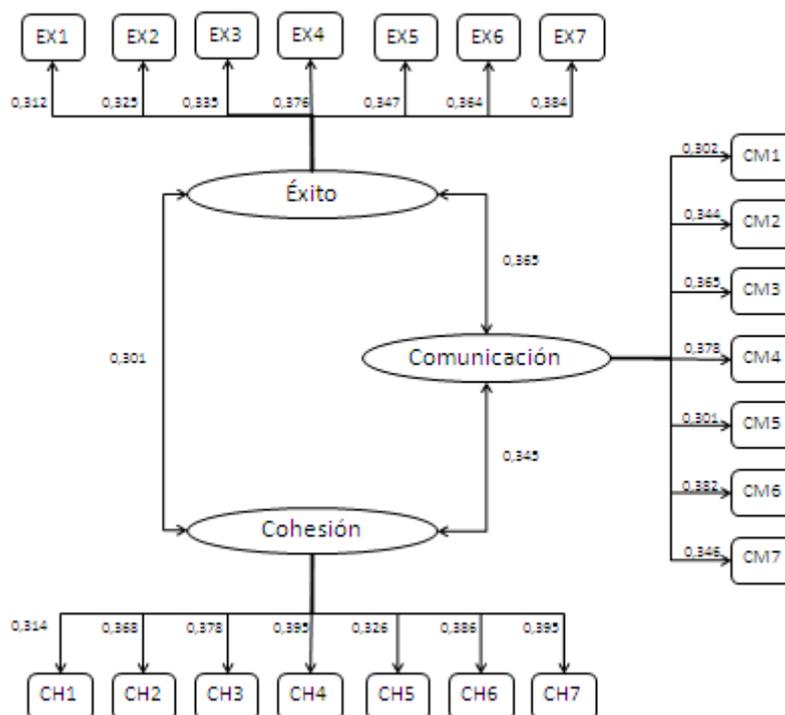


Figura 2. Modelo de relaciones de dependencia entre indicadores y constructos

\* Fuente: Elaborada con los datos del estudio

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El aporte del presente trabajo al estado del conocimiento radica en el establecimiento de la confiabilidad y la validez de un instrumento que mide tres dimensiones relativas al liderazgo comunicativo, cohesivo y exitoso.

Sin embargo, las correlaciones entre indicadores y constructos al ser próximas al cero reflejan la inclusión de otros factores tales como la motivación y la capacidad atribuidas al líder ante el cumplimiento de objetivos y la consecución de metas.

En tal sentido, el estudio de García (2015) demostró que el liderazgo es mediador del institucionalismo sobre la intencionalidad política, el desempeño público y la acción gubernamental. En contraste, en el presente estudio, el institucionalismo educativo fue modificado por el líder con la finalidad de resaltar sus atributos que lo distinguen de funcionarios y administrativos.

Es decir que la influencia del líder no sólo corresponde a un contexto postinstitucional, sino además supone la transición a la gobernanza – autogestión de talentos– de las organizaciones impulsada por la comunicación, la cohesión y el éxito.

García (2010) demostró que el clima organizacional depende del liderazgo transformacional, ya que en la medida en que el gerente motiva las capacidades de sus talentos incrementa la innovación y la productividad.

Empero, la medición del liderazgo implica el establecimiento de factores asociados a la cultura y el clima organizacional. A medida que se intensifica la influencia de los valores y las normas se reducen las habilidades del líder orientadas a la consecución de objetivos y el logro de metas.

Por consiguiente, la medición del liderazgo deberá establecer conforme a la influencia de la cultura y el clima laboral, así como a las capacidades de los talentos. Futuras líneas de investigación mostrarían escenarios en donde el institucionalismo está reducido a su mínima expresión y las capacidades de los talentos resaltan a medida que los liderazgos facilitan el crecimiento de la organización mediante la confianza, el compromiso, el emprendimiento, la innovación y la satisfacción laboral.

## 7. REFERENCIAS

- Cheung, Ch. (2013). Media representations of gender and leaderships: from a discourse perspective. *Studies in English*, 39 (1), 89-105. doi: 10.5817/BSE2013-1-5
- Dirzyté, A. (2013). Research on positivity and psychological capital at science study institutions in the USA. *Intellectual Economics*, 7 (17), 389-395. doi: 10.13165/IE-13-7-3-09
- García, C. (2010). La estructura del clima organizacional en un supermercado. *Poiesis*, 20, 1-10.

- García, C. (2015). La legitimidad sociopolítica de la administración de la seguridad pública en Xilitla, San Luis Potosí (México). *Investigación Administrativa*, 115, 24-40.
- Giedré, A. (2014). Leaderships and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economic & Sociology*, 7 (3), 179-193. doi: 10.14254/2071- 789X.2014/7-3/14
- Joraslav, V. (2013). The leaderships style and the productivity of employee and the banking sector in Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 39-52. doi: 10.7441/joc.2013.01.03
- Keskes, I. (2014). Relationships between leaderships styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10 (1), 26-51. doi: 10.3926/ic.476
- Redondo, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible*, 11 (3), 437-457. doi: 10.3926/ic.651
- Tourangeu, M. (2015). Transformational leadership and prosody: the melody of speech. *Insight*, 11 (1), 1-12.