

LIDERAZGO, PERSPECTIVAS Y RETOS EN LA EDUCACIÓN MEDIA

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN



Sello Editorial
Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

LIDERAZGO, PERSPECTIVAS Y RETOS EN LA EDUCACIÓN MEDIA

Autores

Sandra Migdonia Tovar Trujillo
Shyrley Rocío Vargas Paredes
Gloria Liliana González González
Jeisson Tobías Rengifo Cuervo

Grupos de investigación

Cananguchales
Pasos de libertad

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

Jaime Alberto Leal Afanador

Rector

Constanza Abadía García

Vicerrectora académica y de investigación

Leonardo Yunda Perlaza

Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas

Édgar Guillermo Rodríguez Díaz

Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales

Julialba Ángel Osorio

Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria

Sandra Rocío Mondragón

Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Juan Sebastián Chiriví Salomón

Líder Nacional del Sistema de Gestión de la Investigación (SIGI)

Martín Gómez Orduz

Líder Sello Editorial UNAD

LIDERAZGO, PERSPECTIVAS Y RETOS EN LA EDUCACIÓN MEDIA

Autores: Sandra Migdonia Tovar Trujillo, Shyrley Rocío Vargas Paredes, Gloria Liliana González González, Jeisson Tobías Rengifo Cuervo

Grupos de Investigación: Cananguchales y Pasos de libertad



ISBN: 978-958-651-xxx-x

e-ISBN: 978-958-651-xxx-x

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

©Editorial
Sello Editorial UNAD
Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Calle 14 sur No. 14-23
Bogotá, D.C.

Agosto de 2024

Corrección de textos: Armando Robledo Rico

Diagramación: Sergio Toscano

Edición integral: Hipertexto SAS

Cómo citar: Tovar Trujillo, S., Vargas Paredes, S., González González, G., Rengifo Cuervo J. *Liderazgo, perspectivas y retos en la educación media*. Sello Editorial UNAD. DOI PENDIENTE

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional.

https://co.creativecommons.org/?page_id=13.



Reseña del libro

Cuando se aborda el liderazgo en el ámbito educativo, se enfrenta un desafío considerable, dado el amplio espectro de elementos que entran en juego. Este desafío va más allá de la simple gestión de recursos; implica motivar a individuos para que contribuyan al fortalecimiento de las habilidades y competencias de los estudiantes. Por ende, el liderazgo educativo requiere una constante transformación impulsada por la creatividad y la innovación. Es evidente que el liderazgo evoluciona en consonancia con las personas, las generaciones y las tendencias socioculturales, lo que exige estrategias dinámicas para responder eficazmente a los cambios derivados de esta evolución.

En este contexto de cambio constante, el rol del líder se vuelve aún más dinámico y desafiante. El mero carisma o conocimiento ya no son suficientes; los líderes deben adaptarse y reinventarse continuamente. Por lo tanto, la innovación, la creatividad y la formación permanente se vuelven indispensables para liderar con éxito en entornos educativos en evolución. En la actualidad, se demanda un tipo de liderazgo que no solo impulse el progreso, sino que también transforme positivamente vidas, anticipándose a los cambios y fomentando una cultura de innovación.

La exploración activa y el intercambio de ideas sobre el liderazgo, mediante entrevistas, análisis documental y diálogos con diversos actores como estudiantes, docentes y empresarios, proporcionan una profundidad adicional al entendimiento de este tema crucial. Estas interacciones enriquecedoras permiten no solo analizar conceptos y teorías, sino también compartir experiencias prácticas y percepciones sobre el liderazgo en el ámbito educativo. Este enfoque colaborativo y reflexivo ofrece una perspectiva más completa y enriquecedora, facilitando así el desarrollo de líderes más eficaces y empáticos en el ámbito educativo.

Reseña de los autores

Sandra Migdonia Tovar Trujillo

Profesional con amplia experiencia en Administración de Empresas, destacada por su investigación sobre la percepción de los empleadores respecto a los egresados de su alma mater. Con especializaciones en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo y Computación para la Docencia. Maestría en Administración de Empresas, Experiencia interdisciplinaria que abarca la integración de conocimientos administrativos, pedagógicos y tecnológicos, orientados a la mejora de procesos educativos y organizacionales.

Shyrley Rocío Vargas Paredes

Investigadora junior reconocida por Minciencias y par evaluador con amplia experiencia en la administración de organizaciones. Doctorando en Administración de Organizaciones, con una investigación centrada en pedagogías mediadas en redes sociales para el sector educativo superior, y una maestría en la misma área, enfocada en la percepción del clima organizacional. Además, cuenta con especializaciones en Educación Superior a Distancia, Gerencia Estratégica de Mercadeo, y un pregrado en Administración de Empresas, todos obtenidos en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Su experiencia incluye la integración de conocimientos en administración, mercadeo y educación superior a distancia, destacándose en la comercialización y formación de formadores, líder zonal del sistema de gestión de la investigación SIGI.

Gloria Liliana González González

Investigadora junior reconocida por Minciencias y par evaluador con una sólida formación académica en administración y finanzas. Posee una maestría en Administración de Empresas de la Universidad Surcolombiana y un máster en Finanzas y Mercados Financieros de la Universidad CEU de San Pablo. Además, cuenta con una especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD y un pregrado en Contaduría Pública de la Universidad Surcolombiana. Su experiencia incluye la creación de estrategias de mercadeo para el crecimiento organizacional y una sólida base en finanzas y contaduría.

Jeisson Tobías Rengifo Cuervo

Profesional en Psicología con una maestría en Educación de la Universidad Surcolombiana, director del Centro de Investigación y Acción Psicosocial Comunitaria CIAPSC. Docente asesor de proyectos de Maestría en Educación de la Universidad Surcolombiana, USCO. Cuenta con experiencia académica en temáticas relacionadas con la educación y la psicología, destacándose en la mejora de entornos educativos y el bienestar de los estudiantes.

Prólogo

En el ámbito educativo, el liderazgo representa un desafío de gran envergadura, ya que implica gestionar una serie de elementos que convergen en la formación integral de los estudiantes. El liderazgo educativo no solo se limita a la administración de recursos, sino que también abarca la motivación de individuos para contribuir al desarrollo de cualidades y competencias en los educandos. La calidad educativa y la integralidad de los estudiantes son reflejo directo del liderazgo ejercido en las instituciones educativas. Esencialmente, el liderazgo educativo se vincula estrechamente con la efectividad de la organización educativa y el desarrollo holístico de los estudiantes.

Un liderazgo efectivo en el ámbito educativo se caracteriza por establecer una visión clara y compartida para la institución, proporcionando así dirección y propósito a todos los miembros de la comunidad educativa. Cuando los líderes educativos logran inspirar y motivar tanto a estudiantes como al personal hacia metas educativas significativas, se crea un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento personal. Además, este tipo de liderazgo influye directamente en la calidad de las prácticas educativas y en la implementación de políticas y programas que impactan la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en la educación media.

En el contexto de la educación media, los líderes educativos tienen la responsabilidad de promover estrategias pedagógicas efectivas, brindar apoyo profesional a los docentes y garantizar recursos adecuados para el desarrollo integral de los estudiantes. Al fomentar un liderazgo ético y moral, se crea un ambiente de confianza y respeto donde se promueven valores como la honestidad, la responsabilidad y la empatía. Los líderes educativos que priorizan la integridad y el bienestar de los estudiantes contribuyen a crear una cultura escolar que fomente un comportamiento ético y positivo, lo que a su vez reduce la incidencia de conductas problemáticas y aumenta el compromiso académico y social de los estudiantes.

En la búsqueda de fortalecer el liderazgo en la educación media, es imprescindible que este se transforme continuamente mediante la creatividad y la innovación. El liderazgo evoluciona en consonancia con las personas, las generaciones y las tendencias sociales, lo que exige que los líderes se reinventen constantemente. Se requiere un liderazgo que no solo promueva el cambio a través de la innovación y la creatividad, sino que también se anticipe a los cambios emergentes en la sociedad. En este sentido, la investigación y el análisis profundo sobre el liderazgo en la educación media son fundamentales para identificar las competencias, características y tendencias clave que han surgido en los últimos diez años, así como para enriquecer la práctica del liderazgo educativo con aportes científicos y nuevas perspectivas.

Contenido

Reseña	5
Reseña de los autores	6
Introducción	7
Listado de figuras	9
Listado de tablas	9
Introducción	10
Capítulo I. Sobre el líder y el liderazgo	13
<i>Contexto del líder y liderazgo</i>	13
<i>Liderazgo desde un modelo estructural</i>	13
<i>Talento humano y estilos de liderazgo</i>	13
Capítulo II. Direcciones emergentes para potenciar el liderazgo	35
Capítulo III. Liderazgo transformacional desde el contexto educativo	53
Capítulo IV. Conclusiones del liderazgo desde hoy	61
<i>Del liderazgo y su preparación continua</i>	62
<i>Del ejercicio constante de comprensión del líder</i>	63
<i>La función directiva en instituciones de educación secundaria: una perspectiva desde la labor de los directores</i>	68
<i>Acciones del liderazgo en el entorno educativo</i>	70
Consideraciones finales	73
Referencias bibliográficas	80

Lista de figuras

Figura 1. Línea del tiempo del Liderazgo	11
Figura 2. Calidad humana	23
Figura 3. Autodesarrollo, noviembre 2018	25
Figura 4. Marca personal, agosto 2019	26
Figura 5. Neuroliderazgo, agosto 2019	32
Figura 6. El líder hoy	49
Figura 7. Enfoque del neuroliderazgo	50
Figura 8. Modelo de liderazgo significativo en educación media	60
Figura 9. Liderar – vocación / Administrar – función	65
Figura 10. Rector líder	66
Figura 11. Competencias duras Vs. Competencia blandas en el liderazgo	67
Figura 12. ¿Soy líder?	69
Figura 13. Ciclo PHVA	69
Figura 14. Impacto del liderazgo	70

Lista de tablas

Tabla 1. Características liderazgo transformacional en educación media	57
Tabla 2. Comparativa de liderazgos frente al liderazgo transformacional	59
Tabla 3. Plan de mejoramiento	68
Tabla 4. Qué tengo	68
Tabla 5. Con que cuento - autoevaluación	69
Tabla 6. Plan de mejoramiento	69
Tabla 7. Costo beneficio liderazgo transformacional	76

Introducción

Cuando se habla de liderazgo en la actualidad, se asocia a la capacidad de gestión, a la calidad humana de ese líder, a su carisma, resolución de conflictos, toma de decisiones. Es decir, el concepto de liderazgo ha evolucionado de acuerdo con las tendencias y retos de una sociedad global y de conocimiento. El presente libro es producto de la investigación bibliográfica y experiencial permanente que se ha realizado frente al liderazgo, se han hecho distintos apéndices que permiten mitigar las limitaciones de la investigación bibliográfica y extrapolarla al estudio de casos documentados de experiencias significativas de liderazgo educativo, en donde también se han construido materiales académicos de cursos y experiencias intrínsecas de aula. Como antecedente encontramos que las investigaciones adelantadas sobre liderazgo corresponden principalmente al análisis de tipos de liderazgo, liderazgo aplicado a la docencia, liderazgo organizacional, liderazgo natural, liderazgo político y liderazgo pedagógico.

Enfoque metodológico de la investigación

La elección del enfoque metodológico de investigación documental se sustenta desde el análisis de la problemática per se, la comprensión del liderazgo transformacional desde una categoría más bibliográfica que experiencial sugiere una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre liderazgo, lo que respalda la idoneidad del enfoque documental que atienden los investigadores y autores del texto. Este enfoque aparte de la contextualización permite recopilar, analizar y sintetizar información relevante de diversas fuentes bibliográficas, incluyendo libros, artículos académicos, informes y otros materiales escritos, lo que facilita la comprensión y contextualización del tema. De igual manera menciona que se ha construido material académico a partir de cursos relacionados con el liderazgo, este aspecto sugiere la existencia de datos y conocimientos específicos generados a partir de experiencias educativas y prácticas de formación en liderazgo.

La investigación documental llega a ser especialmente útil para complementar estos datos con evidencia empírica y teórica proveniente de diversas fuentes, lo que enriquece la fundamentación del libro y brinda mayor credibilidad a sus argumentos y conclusiones, es así como el uso de este enfoque metodológico de investigación documental se sustenta en la naturaleza del contenido del libro, que se basa en una investigación exhaustiva de la literatura en liderazgo junto con la apropiación y gestión de cada uno de los investigadores.

La motivación principal es poder identificar las tendencias en cuanto a liderazgo y la construcción de un liderazgo educativo efectivo. Es así como nos preguntamos ¿cuáles son las principales características de un líder hoy y como fortalecer su rol al interior de un sistema educativo y la educación media? El objetivo es analizar las diferentes

tendencias en liderazgo desde las lecciones aprendidas para generar conocimiento que permita identificar como aplicar esas estrategias en torno al liderazgo desde la educación con el fin de responder a las necesidades sociales que aborda este fenómeno social.

Objetivos

El objetivo de cualquier investigación atiende el acontecer constante de la comunidad intrínseca que sustenta su quehacer diario. No es ajeno este caso; se necesitó plantear un contexto de comprensión en el cual el liderazgo tuviera un impacto en la educación media, por ende, es menester en este texto razonar sobre su sustento en el medio educativo y más en la formación no solo de estudiantes sino de ciudadanos. Se plantearon objetivos a razón de un sinfín de justificaciones que orbitan las problemáticas de la educación en Colombia, consolidando la reflexión en el fortalecimiento de estilos de liderazgo en la educación media, a continuación, se presentaron de la siguiente manera:

Objetivo principal

Identificar en el ejercicio del liderazgo las perspectivas y retos en esta era del conocimiento para propiciar el fortalecimiento de los estilos de liderazgos en la educación media.

Objetivos específicos

- Analizar las actividades que se utilizan para afianzar y reconocer las habilidades en el liderazgo.
- Plantear estrategias que propendan el fortalecimiento de los estilos de liderazgo en la educación media

Figura 1. Línea del tiempo del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia



Capítulo I

SOBRE EL LÍDER Y EL LIDERAZGO



Contexto del líder y liderazgo

Si bien el propósito del libro atiende a las dinámicas de la educación media, no se puede hablar directamente de liderazgo sin priorizar algunas de sus conceptualizaciones básicas. En este ejercicio Bennis (2010) se plantea como uno de los autores con mayor impacto en la materia. En sus escritos afirma que:

de entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto [...] probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce (p.15).

Todavía persiste como una noción altamente relevante en la contemporaneidad, considerando que el liderazgo, al igual que numerosos aspectos de nuestro contexto, se adapta conforme a las exigencias vigentes del medio ambiente, puesto que “el liderazgo es siempre dependiente del contexto, pero el contexto es establecido por las relaciones” (Wheatley, 1994, p.5). Las manifestaciones de este fenómeno se manifiestan en diversos ámbitos donde se puede aplicar tal concepto. De manera concisa y similar, el liderazgo se define como la capacidad de guiar a otros con la convicción de que tus ideas promoverán el progreso tanto de la organización como de sus integrantes, constituyendo así un conjunto de aptitudes administrativas y características directivas para liderar a un conjunto de individuos hacia la consecución de metas compartidas que redundan en beneficio mutuo, ejerciendo una influencia positiva que facilite la ejecución de tareas con un propósito específico.

La ocupación de una posición de liderazgo implica una diversidad de cualidades que facultan a un individuo para dirigir eficazmente a su equipo de trabajo. Un líder debe poseer una visión clara del futuro, habilidades comunicativas excepcionales, la capacidad de concebir ideas y llevarlas a la práctica, así como la destreza para orientar y corregir cada paso dado dentro de un colectivo que se enfoca en alcanzar los objetivos predefinidos por la organización. La función de liderazgo exige habilidades que catalicen cambios beneficiosos y permitan dirigir los recursos organizacionales de manera óptima. Sin embargo, al observar las instituciones, se evidencia una falta de claridad en cuanto al rol de los administradores y/o gerentes de las entidades educativas en el fortalecimiento del desarrollo organizacional a través de su liderazgo. Ante este panorama, resultó imperativo llevar a cabo una revisión exhaustiva de diversas definiciones, conceptos y

clasificaciones propuestas por distintos autores, con el fin de comprender y evaluar el impacto del liderazgo en el contexto educativo. Principio del formulario

Pautt (2011) expone una distinción entre liderazgo y dirección, señalando que la relación entre ambos conceptos es compleja. Según Bennis (2010), los directivos se centran en la gestión administrativa, mientras que los líderes están orientados hacia el cambio. Esta perspectiva subraya que los directivos se dedican a la administración, mientras que los líderes están más inclinados hacia la innovación. Mintzberg (2001), citado por Pautt (2011), añade que los directivos se encargan de dirigir, administrar y controlar, mientras que los líderes se destacan por innovar, investigar e inspirar confianza. En este sentido, Kotter (1999) sugiere que el liderazgo personal implica mantener una perspectiva y valores personales, viviendo en congruencia con ellos. De acuerdo con la definición de Warren Bennis, el liderazgo se caracteriza por la capacidad de concebir una visión inspiradora, llevarla a cabo de manera efectiva y mantenerla a lo largo del tiempo.

Para avanzar en la idea general del texto, es esencial profundizar en cómo el liderazgo y la dirección se manifiestan y se diferencian en el contexto educativo, específicamente en la educación media. Es en este nivel educativo donde los líderes tienen la oportunidad de moldear significativamente el futuro de los estudiantes, y donde sus cualidades de liderazgo pueden tener un impacto duradero en el desarrollo académico y personal de los jóvenes.

El liderazgo en la educación media no solo implica la capacidad de gestionar eficientemente una institución, sino también la habilidad de inspirar y motivar a los estudiantes y al personal educativo. Como señala Fullan (2001), el liderazgo educativo debe centrarse en crear un entorno de aprendizaje positivo y en fomentar una cultura de mejora continua. Los líderes educativos deben ser visionarios, capaces de anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno educativo, y deben estar comprometidos con la equidad y la inclusión, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad.

En este contexto, la formación y el desarrollo de líderes educativos se vuelven cruciales. Es fundamental que los líderes reciban formación continua y apoyo para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la educación. Programas de desarrollo profesional y redes de apoyo entre líderes pueden proporcionar las herramientas y los recursos necesarios para mejorar sus prácticas y fortalecer sus capacidades de liderazgo.

La distinción entre liderazgo y dirección, como expone Pautt (2011), es particularmente relevante en el ámbito educativo. Mientras que la dirección se enfoca en la gestión administrativa y el mantenimiento de la estabilidad institucional, el liderazgo está orientado hacia la innovación y el cambio. En las instituciones educativas, es común que los administradores se centren en aspectos operativos,

como la planificación y la organización, dejando de lado la dimensión inspiradora y transformadora del liderazgo.

Para abordar esta brecha, es esencial promover un enfoque de liderazgo que integre ambas dimensiones: la dirección y el liderazgo. Un líder educativo eficaz debe ser capaz de gestionar los aspectos administrativos de la institución al tiempo que inspira y motiva a su equipo, fomenta una cultura de innovación y se adapta a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Esto requiere un equilibrio delicado entre la estabilidad y el cambio, donde la gestión eficiente y la visión inspiradora se complementen mutuamente.

La investigación en liderazgo educativo también ha destacado la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva. Según Wheatley (1994), el liderazgo es dependiente del contexto y de las relaciones, lo que significa que un líder educativo debe ser capaz de construir y mantener relaciones sólidas con los estudiantes, el personal y la comunidad. La comunicación abierta y transparente es fundamental para crear un ambiente de confianza y colaboración, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados.

Asimismo, es vital reconocer que el liderazgo no es una función exclusiva de los administradores o directores. Los docentes también juegan un papel crucial como líderes en sus aulas y comunidades escolares. Como líderes pedagógicos, los docentes tienen la responsabilidad de guiar y apoyar a sus estudiantes, promover prácticas educativas innovadoras y contribuir al desarrollo de una cultura escolar positiva.

El liderazgo en la educación media debe ser entendido como un proceso dinámico y multifacético que va más allá de la simple gestión administrativa. Implica la capacidad de inspirar y motivar, de innovar y adaptarse, y de construir relaciones sólidas y colaborativas. Al desarrollar líderes educativos que integren estas cualidades, se puede asegurar una educación más efectiva y significativa para todos los estudiantes, preparándolos no solo para el éxito académico, sino también para convertirse en ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad.

Dentro del contexto normativo pertinente se establece una conexión entre las características inherentes a un líder. Como se comprende desde una perspectiva amplia del fenómeno del liderazgo, las cualidades cruciales abarcan la habilidad para concebir y articular una visión inspiradora y, desde la gestión de un impacto que sea trascendental, que guíe las acciones y metas del grupo. De igual manera, que contemple el compromiso inquebrantable con dicha visión que impulsa la persistencia y la dedicación en la consecución de los objetivos. Es así como surge la comunicación efectiva; esta emerge como un componente esencial, permitiendo la transmisión clara y persuasiva de ideas y directrices.

La integridad, entendida como la congruencia entre valores declarados y acciones, se erige como un pilar fundamental del liderazgo ético y confiable. También articula la capacidad de discernir la realidad de manera objetiva y adaptar estrategias, que en consecuencia demuestran una comprensión aguda del entorno, concibe finalmente también a la intuición como un ente articulador, especialmente cuando se utiliza en conjunción con el análisis racional, proporciona una ventaja adicional al líder al momento de enfrentar decisiones complejas o inciertas. Estas características forman el tejido esencial del liderazgo efectivo en contextos diversos y dinámicos.

La evaluación de la eficacia del liderazgo no puede reducirse a una dicotomía de categorías “buenas” o “malas”, ya que implica una comprensión integral del fenómeno y sus consecuencias; se reconoce que cada gestor o administrador desarrolla su propio enfoque único para liderar o gestionar, lo cual refleja su estilo individual y sus preferencias. Por esto la competencia clave para un ejecutivo competente radica en la capacidad de discernir el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación particular y ajustar su comportamiento en consecuencia.

En el ámbito de los estilos de liderazgo, destaca el enfoque propuesto por Bolman y Deal (1991), el cual se centra en la continua búsqueda de sentido, identidad y significado dentro del contexto organizacional, definiendo el liderazgo desde cuatro perspectivas distintas. Este enfoque sirve como herramienta para interpretar las dinámicas organizacionales (Bolman y Deal, 1991; Bolman y Deal, 2010), evidenciando claramente la influencia del líder y su impacto en la cultura organizativa. Se emplea de manera que se facilite el análisis conceptual de la organización a través de los cuatro marcos mencionados: estructural, de recursos humanos, simbólico y político (Casillas, 2006). Siguiendo esta aproximación, los líderes pueden revisar sus acciones y determinar cómo desean cambiar para mejorar su estilo de liderazgo. Desde esta perspectiva, Bolman y Deal (2010) sugieren que “la efectividad se ve gravemente afectada cuando los administradores y/o líderes son incapaces de modificar el marco de referencia existente, lo que resulta en una falta de dirección o en la repetición de acciones conocidas” (p.4)

Thompson (2000) sostiene que el trabajo mencionado en la investigación del liderazgo reconoce las variables mensurables en la eficacia del liderazgo y promoviendo un enfoque multidimensional para comprender las características individuales, el estilo de liderazgo y el entorno situacional que influye en la conducta de liderazgo. Se ha observado que algunas investigaciones sobre los planteamientos de Bolman y Deal (2010) identifican patrones en la aplicación de uno o dos de los marcos propuestos, sugiriendo que es necesario incorporar los cuatro marcos para ser plenamente efectivos como gerentes y líderes. Estas ideas surgieron en el año 1984 y permiten reconocer ampliamente que esta lógica forma parte de la interpretación de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, lo que implica que, respaldados en el marco teórico mencionado, el líder genuinamente eficaz debe exhibir características balanceadas.

Liderazgo desde un modelo estructural

El marco inicial o estilo de liderazgo, conocido como estructural, concibe a los líderes como individuos meticulosos y planificadores, dotados de agudas habilidades analíticas. Desde esta perspectiva se visualiza a los líderes como los encargados de establecer objetivos claros, procedimientos definidos, políticas y normativas explícitas, así como sistemas de gestión sólidamente estructurados. Además, se destaca su atención a los detalles y su capacidad para dirigir mediante la elaboración de planes integrales, estrechamente vinculados a la configuración organizativa de la empresa. Esta orientación pone un énfasis particular en la consecución de metas específicas, la asignación de roles precisos a los individuos y la conceptualización de la organización como un ente jerárquico y racionalmente estructurado.

Talento humano y estilos de liderazgo

El siguiente enfoque de liderazgo concibe al líder como un humanista. En este contexto, los líderes se caracterizan por su enfoque en las relaciones interpersonales, priorizando aspectos como la participación, la motivación y el trabajo colaborativo. Este modelo se fundamenta en la noción de establecer una armoniosa relación entre los individuos y las organizaciones.

Liderazgo como un ejercicio desde el simbolismo

El tercer enfoque de liderazgo conceptualiza al líder como un visionario, identificándolo como aquel que, mediante la inspiración, desencadena la acción en sus seguidores. Este modelo se fundamenta en el carisma individual del líder y en su capacidad para motivar a otros a través del entusiasmo, con el propósito de generar compromiso hacia la organización. Para lograr este cometido, el líder recurre al uso de símbolos y experiencias con el objetivo de comunicar una visión clara y convincente.

El líder desde lo político

En esta situación, los líderes se desenvuelven en un contexto caracterizado por la constante confrontación y la limitación de recursos, donde la resolución de conflictos es una actividad recurrente e indispensable. Por consiguiente, estos líderes priorizan la negociación de compromisos y la consolidación de una base de poder que les permita establecer alianzas, redes y coaliciones con grupos relevantes dentro de la organización. Poseen habilidades avanzadas en negociación y resolución de conflictos, otorgando

mayor importancia a la pragmática sobre lo ideal. Utilizan su influencia para incidir en la dinámica organizativa y muestran sensibilidad hacia los factores externos que puedan influir en las políticas y decisiones internas.

Liderazgo desde la educación media

El liderazgo en la educación media se manifiesta a través de una variedad de estilos, cada uno con su enfoque distintivo y repercusiones en el entorno educativo. El estilo de liderazgo estructural, el primero en considerarse, se caracteriza por la atención meticulosa a los detalles y la planificación rigurosa. Los líderes que adoptan este enfoque son expertos en definir objetivos claros, establecer políticas y normas, y diseñar sistemas de gestión eficaces. Su enfoque analítico les permite dirigir a través del análisis y la implementación de planes bien estructurados que se alinean estrechamente con la organización escolar.

En consecuencia, el estilo de liderazgo de recursos humanos destaca la importancia de las relaciones interpersonales y el desarrollo personal dentro del contexto educativo. Los líderes que se adhieren a este enfoque son sensibles a las necesidades individuales de los estudiantes y el personal, fomentando la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Su enfoque en la creación de un ambiente inclusivo y colaborativo promueve un sentido de comunidad dentro de la escuela, lo que a su vez puede influir positivamente en el rendimiento académico y el bienestar emocional de los estudiantes.

Este estilo de liderazgo simbólico se basa en la inspiración y la visión, utilizando el carisma personal y la capacidad de comunicar una visión convincente para movilizar a los seguidores. Estos líderes buscan crear una conexión emocional con los estudiantes y el personal, utilizando símbolos y experiencias significativas para transmitir un sentido de propósito compartido. Su capacidad para inspirar el compromiso y la dedicación puede ser especialmente poderosa en entornos educativos donde se busque fomentar la creatividad, la innovación y el liderazgo entre los estudiantes.

Contexto del líder educativo y pedagógico

En nuestro país la educación hace parte de los derechos fundamentales de acuerdo con lo planteado en la Constitución Colombiana de 1991, en el artículo 67 de la constitución política que indica:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural,

científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años y que comprenderá, como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica (p. 29).

En el mismo artículo plantea lo siguiente: “garantizar la disponibilidad de una formación básica para todos, disponiendo que en Colombia sea la educación básica obligatoria entre los cinco y los quince años y como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica” (p.7). Considerando estos aspectos, los temas relacionados con el liderazgo en el ámbito educativo adquieren relevancia, ya que las instituciones están comprometidas en cumplir con este derecho fundamental. Esto implica la implementación de políticas estatales que buscan mejorar la calidad educativa. Por consiguiente, es crucial que los líderes educativos adopten un estilo de liderazgo que contribuya a transformaciones significativas, promoviendo el desarrollo integral del individuo en el contexto de la educación humana, este enfoque abarca diversas dimensiones y escenarios que tienen como objetivo mejorar tanto la calidad de vida profesional como personal, basándose en principios éticos y en la preservación de los recursos para el futuro.

Dirigencia Instruccional podría ser descrito basado en Leithwood (2009) como la tarea de ejercer influencia sobre individuos que persiguen lograr cualquier meta relacionada con el progreso académico; esto supone que los guías garantizan que los miembros y actividades estén dirigidos hacia el avance educativo de los estudiantes. El liderazgo en el ámbito educativo, según ciertos enfoques elaborados, contribuye a ofrecer nuevas tácticas que conduzcan a inspirar a los educadores a promover el crecimiento a nivel institucional en una búsqueda constante por la mejora continua de los procedimientos (Rodríguez, 2016). En consonancia con esto, es relevante contar con los directivos de las instituciones educativas invitándoles a promover la transformación de prototipos y dogmas de administrar la institución educativa desde el autoritarismo, con el fin de minimizar paradigmas que se centren en dichas necesidades, precisando ciertamente los objetivos y metas que se deben obtener por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido la labor del rector es pertinente y debe concentrar su interés en: apoyar, motivar, aportando a la potencialización de los docentes y personal que hace parte de la institución. La práctica de un estilo de liderazgo apropiado permite promover valores institucionales; a su vez, fortalecer las competencias del saber hacer compartido, una cultura organizada, equipos de trabajo cohesionados y articulados para el cumplimiento de las metas. Es preciso resaltar, en medio de las propuestas de liderazgo distribuido, que su origen se centra en la aplicación del liderazgo en las escuelas y se basan en el hecho de que el marco prevalente hasta el momento en el que el liderazgo se centraba en los individuos y sus posiciones es incompleto.

El liderazgo compartido, como planteado por Spillane (2010), surge como una dinámica grupal en el contexto de las instituciones educativas, desviándose así de ser

exclusivamente una responsabilidad o función individual. Este enfoque propone una evaluación desde cuatro perspectivas principales: la ejecución del liderazgo, las interacciones que emergen de la práctica del liderazgo, las situaciones resultantes de esas interacciones y el componente organizativo o estructural. Estos elementos contribuyen significativamente a fortalecer la estructura interna de la escuela, facilitando tanto la interacción como la práctica del liderazgo cuando se aborda desde una óptica colaborativa en lugar de una de imposición. Este enfoque fomenta una mayor fluidez en las dinámicas escolares y evidencia un compromiso más marcado con las responsabilidades, lo que se manifiesta en las relaciones interpersonales entre individuos y grupos dentro de la institución.

En un análisis más profundo, se puede destacar que el liderazgo compartido, como concebido por Spillane (2006), se erige sobre cuatro pilares fundamentales. En primer lugar, la ejecución del liderazgo implica la aplicación práctica de estrategias para influir en los procesos educativos y organizacionales. Seguidamente, las interacciones que surgen de esta práctica no solo generan resultados tangibles, sino que también moldean las dinámicas sociales y estructurales de la institución. Las situaciones que se desprenden de estas interacciones reflejan la complejidad inherente a la gestión educativa y ofrecen oportunidades para el crecimiento y la adaptación. Por último, el componente organizativo o estructural establece el marco dentro del cual se desenvuelve el liderazgo compartido, determinando los límites y las posibilidades de acción en el contexto escolar. Estos elementos, en su conjunto, definen y sustentan la naturaleza dinámica y multifacética del liderazgo compartido en el ámbito educativo.

La distribución coordinada del liderazgo, según Rodríguez (2016), surge como una respuesta a la necesidad de llevar a cabo acciones secuenciales en el ámbito educativo. Este enfoque requiere que cada miembro del equipo actúe de manera coordinada y en sincronía para lograr los objetivos propuestos. Uno de los aspectos a favor de esta distribución es su énfasis en la planificación detallada de las tareas y la clara asignación de funciones, lo que garantiza que todas las acciones estén alineadas hacia una meta específica. Sin embargo, su principal desafío radica en la fragilidad del proceso, ya que cualquier fallo en alguno de los componentes puede comprometer el éxito general.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico distribuido promueve una cultura organizacional basada en valores y en la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Esto representa una ventaja significativa, ya que fomenta el compromiso y la cohesión en torno a un proyecto común, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad y los resultados del proceso escolar. No obstante, su implementación efectiva requiere un liderazgo eficiente que pueda unir a la comunidad, entusiasmarla y garantizar su participación en la toma de decisiones, aunque el liderazgo distribuido ofrece beneficios en términos de coherencia pedagógica y participación comunitaria, también enfrenta desafíos en cuanto a la gestión de riesgos y la capacidad de liderazgo requerida para su ejecución exitosa.

Fuerza que se ejerce desde el liderazgo

Ejercicio de programación neurolingüística

Steve Bavister y Amanda Vickers (2014), definen la programación neurolingüística como un modelo de comunicación que se centra en identificar y usar modelos de pensamiento que influyan sobre el comportamiento de una persona como una manera de mejorar la calidad y la efectividad de la vida. La programación neurolingüística (PNL) se refiere a un conjunto de estrategias efectivas dirigidas a inducir transformaciones beneficiosas y sostenibles en individuos en un lapso breve, siendo así muy importante para los líderes aplicarla y de esta manera comunicarse asertiva y empáticamente con sus equipos de trabajo. Los líderes de hoy deben trabajar por objetivos comunes y esto definitivamente se logra con una comunicación asertiva. La resolución de conflictos y toma de decisiones es un pilar en la labor de los líderes y la PNL le ayuda a fortalecer competencias y habilidades para ser efectivos.

La programación neurolingüística (PNL) examina los mecanismos de comunicación interpersonal y autodirigida, destacando su papel crucial en la configuración de estados mentales óptimos y la consecuente manifestación de conductas mejoradas. Este proceso resulta esencial en el desarrollo y consolidación de habilidades de liderazgo. En este sentido, la PNL se presenta como un recurso estratégico que ofrece una gama diversificada de enfoques y tácticas, lo que permite a los líderes seleccionar la opción más adecuada para sus circunstancias específicas. Al proporcionar herramientas para el cambio personal, la PNL facilita la transformación individual, con impactos subsiguientes en el ámbito familiar, profesional y social, contribuyendo así a la mejora del tejido comunitario. ¿Constituye entonces un requisito indispensable para la eficacia del liderazgo contemporáneo? ¿Cuál es la relación entre la PNL y el liderazgo en el contexto de la educación secundaria?

Talento humano y calidad desde el liderazgo

En el contexto contemporáneo, la noción de liderazgo conlleva implícitamente una dimensión de excelencia personal o calidad humana. Los individuos dotados de esta cualidad se dedican activamente a su crecimiento y desarrollo continuo, fortaleciendo su capacidad de autoconocimiento, análisis emocional y comprensión de las dinámicas interpersonales. La conexión interna establecida por estas personas les proporciona la fuerza motivadora necesaria para alcanzar un rendimiento óptimo y encarnar valores de alta calidad. Aquellos que están en sintonía con sus propias emociones desarrollan una mayor sensibilidad emocional, adquiriendo la capacidad de interpretar tanto su propio lenguaje emocional como el de los demás. Además, cultivan habilidades para gestionar eficazmente las emociones que puedan obstaculizar sus relaciones, lo que les permite emerger como líderes de manera natural y auténtica.

La educación equitativa e inclusiva tiene como fundamento poder garantizar el acceso, la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes por igual, independiente de sus necesidades particulares y su procedencia social y cultural. Las escuelas deben aprender a desarrollarse haciendo frente a los cambios y creando agentes capaces de trabajar con las diversidades en la sala de clases teniendo de esta forma un mayor grado de sostenibilidad (Pérez et al., 2023. p.5)

La aptitud para discernir los motivos y las motivaciones individuales constituye un aspecto esencial en el éxito de las personas en su vida cotidiana. El proceso de crecimiento personal se origina en la esfera cognitiva del individuo; cuando este adquiere la capacidad de regular sus pensamientos y cultiva la creencia en su capacidad para alcanzar metas, desempeña un papel fundamental en su propio desarrollo y potencialmente en el liderazgo hacia otros (Rentería, 2022). El liderazgo contemporáneo, especialmente el que emerge en contextos educativos, demanda la habilidad de proyectar una visión del futuro deseado con el fin de generar entusiasmo, motivación y un sentido de compromiso tanto dentro como fuera del aula y el ámbito educativo.

Es imperativo que el líder aspire a encarnar un estándar de excelencia, lo cual implica la implementación de una planificación estratégica personal, esta planificación implica tener una comprensión clara de la misión y visión personales, así como de los valores y principios individuales, junto con la identificación de las habilidades y competencias pertinentes (Cuervo et al., 2023). Además, es fundamental que el líder implemente estrategias efectivas de motivación dentro de su equipo de trabajo, fomentando así una participación dinámica y activa; para lograr esto, es esencial comprometerse con un proceso continuo de mejora y desarrollo que fomente:

Figura 2. Calidad humana



Fuente: Elaboración propia

El mejoramiento como una forma de vida para un líder

En el contexto del liderazgo, es imprescindible abordar el concepto de autodesarrollo, el cual representa un sendero fundamental para el líder. A través del autodesarrollo, el líder se embarca en un proceso de autoexploración destinado a reconocer y cultivar sus talentos inherentes en todas sus dimensiones. La interrelación entre liderazgo y autodesarrollo es innegable, ya que este último se concibe como un continuo proceso de evolución y mejora tanto a nivel personal como profesional y laboral. Este proceso permite a cada individuo fortalecer sus competencias y habilidades, consolidando así su capacidad de liderazgo de manera integral.

Las organizaciones representan entornos donde se forjan interacciones y conexiones intrínsecamente influenciadas por las perspectivas individuales de los equipos de trabajo (mapas cognitivos). Estos mapas mentales emergen de un proceso continuo de aprendizaje arraigado en las experiencias familiares, sociales y en las interacciones interpersonales, así como en la gestión de las emociones, creencias, valores y paradigmas que definen los comportamientos en el mundo (Vargas y Sandoval, 2021). En la actualidad, los líderes se enfrentan al desafío de motivar y movilizar a las masas hacia el bienestar, el crecimiento, la innovación y la creatividad. El autodesarrollo, en este sentido, potencia las habilidades comunicativas (interpersonales) y el conocimiento, con el propósito de mejorar la calidad de vida. Este proceso parte del autoconocimiento interior con el fin de proyectar una influencia positiva y dinámica en el entorno circundante.

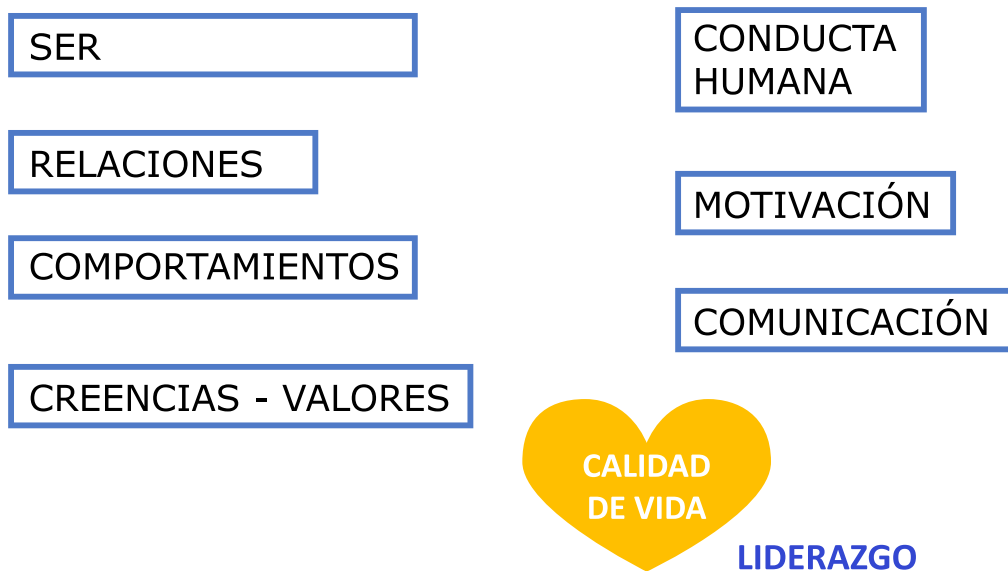
El proceso de desarrollo personal impulsa a los individuos a comprometerse con la vida, cultivando un sentido de aprecio por ella, cuidando de sí mismos, reflexionando sobre sus acciones y tomando decisiones informadas que contribuyan a su crecimiento tanto personal como profesional. Este enfoque dinamiza la evaluación interna de las personas, fomentando así su progreso en distintos ámbitos.

Por consiguiente, el fomento del autodesarrollo adquiere una gran relevancia para líderes, tanto en entornos organizacionales como en roles naturales, a nivel personal, institucional y comunitario. La evolución continua y la búsqueda activa del desarrollo personal son imperativos para los líderes, ya que les permite alcanzar un estado de equilibrio en todas las facetas de sus vidas, ya sea en el ámbito familiar, laboral o profesional. En el contexto de la globalización y sus tendencias actuales, se demandan líderes innovadores y visionarios que estén dispuestos a enfrentar desafíos significativos. Esto requiere la adopción de prácticas que promuevan tanto el bienestar físico como mental, lo que conduce a una mejora en la calidad de vida y a la satisfacción de las necesidades y expectativas en diversas esferas, incluidas las personales, sociales y económicas (Vargas et al., 2022). El autodesarrollo, siendo una responsabilidad intrínseca de cada individuo, requiere una mentalidad abierta

y una motivación intrínseca. En la actualidad, una tendencia emergente en el liderazgo consiste en inspirar, motivar e innovar, y el autodesarrollo se presenta como una herramienta poderosa para lograr estos objetivos.

El autodesarrollo propende por la calidad de vida y ese es uno de los pilares de los líderes de hoy:

Figura 3. Autodesarrollo, noviembre 2018



Fuente: Elaboración propia

Liderazgo personal

Es la identidad, está conformada por valores, principios, hábitos, actitudes, es el estilo propio de ser y se puede construir fortalecer. Parto con esta frase que le he escuchado a mi madre y seguramente es del argot popular: “cada uno se hace camino al andar”. Porque en el andar se construyen los saberes, las experiencias, se viven emociones, se observan diferentes realidades (Fisher et al., 2024). Cada trayectoria es única y no vuelve; cada una trae su propio color, sus propios aprendizajes, sus propias vivencias; es decir, adquiere el color de los sentimientos de las emociones que se viven en ella. La marca personal se puede perfeccionar, buscar la excelencia en el actuar.

Figura 4. Marca personal, agosto de 2019



Fuente: Archivo de los autores

Se puede decir que la marca personal es proyectarse de manera genuina y coherente para hacer las cosas y actuar de mejor manera. Se debe partir de la identificación de quién se es, que se quiere, cómo se quiere y cuando lo quiere. Siendo así, es casi una obligación para un líder construir y fortalecer su marca personal que motive e inspire a los demás (Mullen et al., 2024). Una tendencia de los líderes de hoy es ser amorosos y humildes. Para no perder estas cualidades se debe tener en cuenta que se es reemplazable pero la marca personal permite dejar una huella de cada uno; depende de si deja una huella que se quiera seguir o que se quiera borrar. Un líder debe aplicar el *branding* o marca en su equipo de trabajo.

- Branding en el Talento Humano

A partir de aquí se plantean algunas consideraciones importantes respecto al ejercicio de las actividades y las características desde el *Branding* en el Talento Humano:

- Tener a las personas correctas, en los cargos correctos, en el tiempo correcto, con las herramientas correctas.
- Comunicar de forma asertiva los planes, metas y proyección a los miembros de la organización, para generar alineación y sinergia.
- Generar campañas de retención de colaboradores.
- Promover el amor por la empresa y colocarse la camiseta de manera orgullosa.

Liderazgo y estilo de vida

La mayoría de los seres humanos en algún momento de la vida actúan como líderes naturales, son vistos como líderes o tienen responsabilidades de liderazgo en su familia, en su entorno social o su empresa, en una actividad cotidiana. En la actualidad no es suficiente administrar; es necesario liderar para transformar vidas, organizaciones, sociedades completas. Por lo tanto, se necesitan líderes innovadores, creativos, que promuevan la alegría y la pasión por la vida, compartiendo el liderazgo con responsabilidad, tomando decisiones asertivas que se enfoquen en objetivos y propósitos comunes (Gomes et al., 2021).

Sierra (2016) ofrece un análisis profundo del concepto de liderazgo, tal como lo concibe Bennis (2010), en este sentido, se destaca la distinción entre los roles del directivo y el líder, donde el primero se enfoca en la gestión administrativa mientras que el segundo está orientado hacia la innovación y el cambio. Sin embargo, si bien el enfoque en la innovación y el cambio puede ser una fortaleza del liderazgo, según la perspectiva de Bennis, también presenta desafíos significativos. La necesidad de reinventarse constantemente puede generar presión y estrés en los líderes, especialmente en un contexto donde el cambio es rápido y constante. Además, el énfasis en la innovación puede llevar a una falta de atención en la gestión efectiva de los recursos y procesos administrativos, lo que podría afectar negativamente la estabilidad y la eficiencia organizacional. Por lo tanto, si bien el enfoque en la innovación puede ser una ventaja para el liderazgo, también es importante equilibrarlo con una sólida gestión administrativa para garantizar resultados sostenibles a largo plazo. “El liderazgo personal es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos” Stephen Covey (1992, p.2)

La planificación estratégica individual

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental en el desarrollo holístico de la vida, proporcionando una serie de elementos específicos que constituyen su proceso. En el ámbito personal, la planificación estratégica ofrece una visión clara de la identidad y la situación actual, así como de las metas futuras deseadas (Suhonosov et al., 2021). Además, facilita la identificación de áreas de mejora y la elaboración de estrategias para mejorar la calidad de vida. Esta metodología permite un progreso continuo y sistemático hacia el futuro deseado, aprovechando las oportunidades que surgen en el camino y manteniendo una motivación constante. Un líder que se involucra en la planificación estratégica demuestra capacidad visionaria. Aunque no predice las decisiones futuras, la planificación estratégica ofrece una visión del impacto futuro de las decisiones actuales a través de un plan estructurado. Al mitigar los riesgos y la incertidumbre, la planificación estratégica facilita la materialización de la visión del individuo, fomenta la generación de ideas y promueve un crecimiento integral al otorgar valor a la vida mediante un proceso de aprendizaje continuo.

El líder que implementa la planificación estratégica a nivel personal adopta este enfoque como su marco de referencia comunicativo, lo que facilita una mayor orientación en su trayectoria vital al unificar criterios para forjar su futuro. En otras palabras, desarrolla un plan de acción que le proporciona la estructura necesaria para alcanzar sus metas y objetivos. De manera general, este proyecto podría comprender distintos aspectos tales como el nombre principal de la iniciativa, objetivos de la misma, logros esperados, análisis de los contextos principales del impacto, capital humano y cronograma de actividades.

Si el líder se conoce a sí mismo, sabe lo que quiere y para dónde va, es más fácil enamorar a sus seguidores o equipo de trabajo y de esta manera los inspira a trabajar por los objetivos que a todos les beneficia (Lvovich et al., 2020).

El líder y su desarrollo experiencial

La evolución personal constituye una experiencia tanto individual como colectiva destinada a fomentar y perfeccionar habilidades y destrezas. Por consiguiente, es crucial que los directivos fomenten esta práctica en sus organizaciones, facilitando así el desarrollo tanto personal como gerencial a través de la comunicación efectiva, las interacciones personales y la toma de decisiones informada. El desarrollo personal se inicia mediante un proceso que implica el abandono de paradigmas y creencias limitantes, lo que permite la exploración de emociones nuevas y enriquecedoras que amplían la experiencia vital. Los gerentes deben priorizar el bienestar de sus colaboradores, promoviendo oportunidades de capacitación y aprendizaje continuo, facilitando la comunicación abierta, y ofreciendo un entorno que permita a los empleados demostrar su potencial y habilidades. Además, es esencial que los líderes adopten una postura flexible frente a los errores, reconociendo que estos son oportunidades de aprendizaje y no deben repetirse.

Con el propósito de fomentar el desarrollo personal, es imperativo que la gestión lleve a cabo las siguientes medidas:

- Estimular la colaboración en equipo.
- Cultivar principios como la confianza, la responsabilidad y la excelencia.
- Implementar iniciativas dirigidas al bienestar integral de la organización.
- Fomentar un ambiente colaborativo y participativo.
- Inculcar valores como la ética, la transparencia y el compromiso.
- Ejecutar estrategias que promuevan el crecimiento y el bienestar organizacional.

El fomento del crecimiento personal conlleva a mejoras significativas en las dinámicas laborales y en el entorno de trabajo, lo cual se logra mediante la implementación de programas de capacitación y el mantenimiento de un proceso de actualización constante. Es fundamental que los directivos reconozcan que el progreso individual de cada miembro de la organización, incluyendo al liderazgo, repercute directamente en el avance global de la empresa. En vista de las transformaciones observadas en las mega tendencias, que han dado lugar a un entorno de vida más competitivo y complejo, los líderes están llamados a promover activamente el autodesarrollo. En este contexto, resulta esencial proyectar la empresa como una entidad orientada hacia la excelencia, lo cual se materializa a través del compromiso y las acciones ejemplares de su personal. La presencia de actitudes como la falta de ambición, la escasez de ideas innovadoras y la carencia de una visión clara no puede ser tolerada en ninguna empresa u organización que aspire a destacarse en un mercado globalizado y competitivo.

Estrategias de relacionamiento efectivo

La interacción comunicativa representa un elemento esencial en las relaciones interpersonales. Líderes orientados hacia la innovación, el cambio, la evolución y la inspiración, han reconocido la importancia crítica de la comunicación como un pilar fundamental para establecer conexiones efectivas con sus equipos de trabajo. A través de la comunicación, los individuos pueden expresar su comportamiento, sus estados emocionales y sus aspiraciones, así como interactuar con otros. La eficacia del trabajo en equipo está estrechamente vinculada a la calidad de la comunicación, ya que de ella depende el desarrollo personal y el rendimiento laboral, esencial para el progreso continuo de la organización. La comunicación también se refleja en el bienestar del talento humano, lo cual se traduce en una mayor productividad y un desempeño óptimo por parte de los empleados (Hyun, 2021).

Hay múltiples modalidades de interacción verbal, siendo crucial que un líder interesado en el bienestar de su equipo fomente una comunicación pertinente y asertiva. Esta forma de comunicación no solo promueve un liderazgo inspirador, sino que también fomenta la autorregulación, la excelencia, la innovación y el trabajo en conjunto. Además, impulsa un proceso de aprendizaje continuo, con el propósito de situar a la organización en una posición destacada dentro del ámbito global, satisfaciendo así las demandas de una sociedad en constante evolución mediante la entrega de productos y servicios de alta calidad y carácter innovador. La comunicación dentro de una entidad organizacional requiere características específicas para su efectividad: debe ser transparente, activa, fundamentada en datos precisos, lógica y oportuna. Además, debe ser adaptable y progresiva, con objetivos bien definidos. Este tipo de comunicación, empoderada y comprometida, se conoce como comunicación asertiva (Kalogiannidis, 2020), y su propósito es motivar a la acción.

Realimentación y/o feedback

Un líder demuestra habilidades de escucha activa y facilita entornos propicios para la reflexión y el diálogo. Se reconoce por ende la importancia crucial de la retroalimentación positiva en todos los procesos, anticipándose a los desafíos en lugar de esperar a que surjan dificultades para abordarlas. Con el objetivo de lograr un crecimiento constante, implementa controles en diversos ámbitos, tales como finanzas, ventas, atención al cliente, desarrollo del talento humano y expansión, mediante la aplicación de estrategias de capacitación, innovación, adopción de tecnologías, fomento del aprendizaje, garantía de calidad e investigación, entre otras. La retroalimentación proporciona una base para el aprendizaje estratégico al corregir y mejorar los procesos, orientándolos hacia el logro de los objetivos establecidos, al tiempo que contribuye a mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Hay diversas modalidades de retroalimentación, cada una con su propósito específico, pero todas tienen como objetivo primordial mejorar los procesos para lograr resultados superiores. Estas formas de retroalimentación se utilizan como herramientas de evaluación, medición, corrección y realimentación (Steven y Levi, 2023). El *feedback 360°* surge como una respuesta a las demandas del entorno competitivo en el que operan las organizaciones en la actualidad. Cuando un líder implementa retroalimentación, contribuye al perfeccionamiento de los sistemas de información, revisa y mejora los procesos de comunicación, y permite la optimización y/o evaluación de las acciones llevadas a cabo por los equipos de trabajo.

La retroalimentación, una herramienta esencial en el arsenal de liderazgo, se emplea con múltiples objetivos. En primer lugar, busca potenciar la interacción comunicativa dentro de la organización, promoviendo un intercambio fluido y efectivo de ideas entre los miembros del equipo. Además, se enfoca en fortalecer la identidad y los valores fundamentales de la entidad, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con la visión y misión de la organización, lo que contribuye a la cohesión y la eficacia del grupo.

Por otro lado, el *feedback* se emplea para estimular el aprendizaje continuo entre los miembros del equipo, proporcionando oportunidades para el desarrollo y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Asimismo, busca garantizar la integridad y las destrezas necesarias en todos los niveles de la organización, asegurando que cada individuo esté equipado para desempeñar su función de manera competente y ética. En cuanto a la evaluación positiva, esta se centra en impulsar el avance y la mejora constante de la organización. Al fundamentarse en un análisis exhaustivo y detallado de las conductas observadas en todos los niveles, el *feedback* positivo proporciona una visión integral de la situación actual de la organización, permitiendo identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias efectivas para el futuro. Además, al inspirarse en la motivación y la innovación, esta forma de retroalimentación impulsa a los miembros del equipo a alcanzar nuevos niveles de excelencia y creatividad en su trabajo.

El *feedback 360°* tiene como objetivo alinear los objetivos individuales de los empleados con los de la organización, con miras a dirigir los esfuerzos hacia el bienestar colectivo.

A través de un *feedback* adecuadamente estructurado y elaborado, se alcanzan una serie de resultados significativos, que incluyen la transparencia en la comunicación, una cultura organizacional abierta, y la promoción de metas compartidas entre la entidad y sus trabajadores. Además, se fomenta el compromiso, la excelencia en la ejecución, la competitividad, y el trabajo colaborativo, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral y un sentido de responsabilidad compartida.

Este enfoque también impulsa la lealtad tanto de los empleados como de los clientes, al mismo tiempo que contribuye a crear un ambiente organizacional favorable para el rendimiento óptimo; facilita el desarrollo y el crecimiento tanto individual como colectivo dentro de la organización, y promueve mejoras tangibles en el desempeño laboral en general. Cualquier herramienta que pueda mejorar la salud global de la organización de manera integrada y estratégica, transformando su visión en acciones concretas, es fundamental para fomentar el autodesarrollo gerencial y asegurar el progreso continuo de la entidad.

El ejercicio del líder desde el neuroliderazgo

Se define como un campo de estudio que ha surgido recientemente como consecuencia del avance de la neurociencia, campo que se dedica, de la mano de la biología, al estudio del funcionamiento de la unidad cuerpo – cerebro - mente del ser humano en la vida cotidiana. También a comprender las funciones ejecutivas en la conducta del ser humano; y, de esta manera, aplicarla a escenarios donde se desarrolla el individuo, en especial en lo laboral.

Intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo propiamente (Braidot, 2014. p.2).

Esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual y organizacional, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo.

Según (Krell, 2011)

El neuroliderazgo estudia el funcionamiento de los circuitos de amenaza y recompensa según como se conectan o desactivan las conexiones cerebrales. Un líder apreciado hace sentir bien a la gente, genera compromiso, pertenencia, orgullo y los lleva a dar más de lo que reciben (p.15).

El neuroliderazgo consiste en una nueva forma de pensar, decidir y hacer en el contexto del liderazgo. Propone un nuevo paradigma en la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, con base en el funcionamiento del cerebro. Mintzberg et al., (2012) concluyen que “el neuroliderazgo se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio” (p.25).

El desafío del neuroliderazgo es reconocer cómo funciona el cerebro para canalizar el liderazgo teniendo en cuenta las funciones del cerebro y a partir de ahí conectar el conocimiento con las emociones; esto conlleva a constituir equipos de trabajo efectivos, tomar decisiones en forma efectiva y motivar a la gente. Bajo este paradigma, como lo expone Braidot (2014) haciendo énfasis en que las nuevas herramientas no solo están afuera, su ejercicio permite desde el interior de los actores principales en el ejercicio de reconocimiento y establecimiento de un mismo liderazgo de cada uno de nosotros.

Esta mirada al ejercicio del liderazgo no contempla fórmulas, protocolos, ni recetas predeterminadas; al contrario, promueve la creatividad, la innovación, la conexión del cerebro y el corazón para el desarrollo de las propias soluciones y estrategias con su sello personal, siempre teniendo en cuenta la coherencia entre el pensar, el sentir, el decir y el actuar que se relacionan con las funciones ejecutivas del cerebro.

Figura 5. Neuroliderazgo, agosto de 2019



Fuente: Elaboración propia

Liderazgo en el entorno educativo

Para fortalecer el ejercicio de liderazgo a nivel de los rectores de los colegios, es fundamental seguir día a día identificando los retos a los que deben responder las organizaciones educativas, porque no se trata de identificar solamente estilos de liderazgo; es innovar en las estrategias que se desarrollan para liderar. Los líderes no solo deben responder a su cargo, a su colegio, a su sociedad; dependiendo del contexto, se debe generar inspiración, dar ejemplos y motivos para gestionar una mejora desde la calidad de vida y propender por su proyecto de vida.

Su estudio parte del desplazamiento de la figura del *superhéroe* de la educación, casi siempre representado en el directivo docente y, acude a una comprensión cada vez más amplia, en la que el mejoramiento de los aprendizajes no es unilineal, sino que requiere acudir a acciones interrelacionales (Bautista et al., 2020. p.4)

Por lo tanto, un líder de una organización educativa debe partir de unos principios, lo que se ha llegado a conocer como un liderazgo ético. Covey (1998) presenta la noción de liderazgo fundamentado en principios, el cual implica una evolución interna del individuo, capacitándolo para influir en otros a largo plazo. Es evidente la importancia de la administración y estas comprenden las medidas y elecciones que llevan a cabo los directores desde su autonomía para que la entidad que representan sea identificada socialmente como una institución educativa de alto nivel o incluso como una institución de excelencia, aspectos que caracterizan a un establecimiento educativo exitoso en la actualidad.

Para responder a todo esto, los rectores líderes y sus equipos de trabajo deben fortalecer su dinámica para administrar y liderar teniendo en cuenta el entorno y las expectativas de la comunidad educativa. Para esto deben tener armonía sólida entre liderazgo y pedagogía.

Como conclusiones de este ejercicio se puede resaltar

- La importancia de la capacitación permanente para los rectores y su equipo de trabajo
- Ejercer liderazgo compartido con responsabilidades claras
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva y empática
- Toma de decisiones asertivas

Y se resalta de los rectores líderes

- Articulación del liderazgo natural, es decir la vocación por servir, con el liderazgo asignado

- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Compromiso, dedicación, amor por lo que se hace
- Buen ejemplo, pasión por lo que se hace
- Coherencia entre lo que se siente, se dice y se hace
- Conexión entre la visión personal con la visión institucional

De igual forma, se hace explícita su responsabilidad frente a la calidad educativa. Si bien la Ley 115 determina que el rector es quien orienta la ejecución del Proyecto Educativo Institucional -PEI-, en la ley se complementa esta competencia; además de orientar la ejecución, dirige la preparación del PEI con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa, lo que representa la responsabilidad del rector en la calidad de la educación que imparte la institución en que labora. Así mismo, el rector promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad.

De acuerdo con la experiencia para liderar, es necesario estar bien consigo mismo ya que la proyección es fundamental. Liderarse es responsabilizarse del compromiso como líder por lo tanto requiere de una serie de valores, conocimientos y habilidades para cualificarse de forma continua.

- Equidad social
- Desarrollo de personas
- Liderazgo centrado en el aprendizaje integral

Cada colegio, cada líder, puede diseñar su propio plan de mejoramiento, teniendo claridad de los objetivos, de la misión, visión, retos y desafíos.



Capítulo II



Direcciones emergentes para potenciar el liderazgo

El liderazgo en el ámbito educativo ha evolucionado significativamente, reconociendo la importancia de desarrollar competencias y habilidades blandas para fomentar un entorno de aprendizaje inclusivo y efectivo. El “Plan de Acción para Potenciar el Liderazgo en el Ámbito Educativo” ofrece una visión comprensiva de las tendencias emergentes que fortalecen el liderazgo educativo, enfocándose en el desarrollo integral del ser humano a través de la educación. Este enfoque se centra en la importancia de las competencias emocionales, la adaptabilidad, la colaboración y la innovación, todos elementos cruciales para el liderazgo contemporáneo.

Una de las direcciones emergentes más destacadas es el desarrollo de competencias emocionales. La inteligencia emocional, que incluye habilidades como la empatía, la autoconciencia, la autorregulación y la motivación, se ha identificado como un componente esencial del liderazgo efectivo. Los líderes educativos que poseen una alta inteligencia emocional son capaces de entender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, creando un entorno escolar positivo y de apoyo. Esto no solo mejora el bienestar de los estudiantes y el personal, sino que también contribuye a un clima escolar más cohesivo y productivo.

La adaptabilidad es otra competencia clave en el liderazgo educativo emergente. En un mundo caracterizado por cambios rápidos y constantes, los líderes deben ser capaces de adaptarse y responder a nuevas circunstancias con agilidad y creatividad. Esto implica estar abiertos a nuevas ideas, ser flexibles en la implementación de estrategias y estar dispuestos a aprender continuamente. La capacidad de adaptarse no solo mejora la eficacia del liderazgo, sino que también sirve como un modelo importante para los estudiantes, enseñándoles a navegar por un entorno global en constante cambio.

La colaboración también se ha convertido en una piedra angular del liderazgo educativo moderno. Los líderes efectivos reconocen que el liderazgo no es un esfuerzo solitario, sino un proceso colectivo que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa. Fomentar una cultura de colaboración implica promover la participación de docentes, estudiantes, padres y otros actores relevantes en la toma de decisiones y en la implementación de políticas educativas. Este enfoque inclusivo no solo mejora la

calidad de las decisiones tomadas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso entre todos los involucrados.

La innovación es otro pilar fundamental para potenciar el liderazgo en el ámbito educativo. Los líderes deben estar dispuestos a explorar nuevas metodologías pedagógicas, integrar tecnologías emergentes y fomentar una mentalidad de innovación dentro de la comunidad escolar. Esto incluye la implementación de programas educativos que promuevan el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas, preparándolos para los desafíos del siglo XXI. La capacidad de liderar la innovación no solo mejora los resultados educativos, sino que también inspira a los estudiantes a ser innovadores y emprendedores en sus propios caminos.

El desarrollo de habilidades blandas es esencial para la formación de líderes educativos efectivos. Habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y la toma de decisiones son cruciales para el liderazgo en el entorno educativo. Los programas de desarrollo profesional que se centran en estas habilidades blandas son vitales para equipar a los líderes con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos contemporáneos. Estos programas no solo mejoran las competencias individuales, sino que también contribuyen a un entorno educativo más colaborativo y eficiente.

Además, el liderazgo ético y responsable es una tendencia emergente que no puede ser ignorada. Los líderes educativos deben actuar con integridad, transparencia y responsabilidad, promoviendo valores éticos dentro de la comunidad escolar. Esto implica tomar decisiones justas, tratar a todos los miembros de la comunidad con respeto y responsabilidad y fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo. Un liderazgo ético no solo fortalece la cultura institucional, sino que también establece un estándar de conducta para los estudiantes.

Las direcciones emergentes para potenciar el liderazgo en el ámbito educativo se centran en el desarrollo de competencias emocionales, la adaptabilidad, la colaboración, la innovación y las habilidades blandas. Estos elementos son fundamentales para formar líderes capaces de enfrentar los desafíos del siglo XXI y de crear un entorno educativo inclusivo, innovador y ético. El “Plan de Acción para Potenciar el Liderazgo en el Ámbito Educativo” proporciona una guía valiosa para el desarrollo integral del ser humano a través de un liderazgo transformacional y adaptativo, promoviendo un futuro más brillante para todos los involucrados en el proceso educativo.

Direccionamiento estratégico o C.O.A.C.H.I.N.G

El *coaching*, una práctica destinada a fomentar un liderazgo eficaz, desempeña un papel fundamental en el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados dentro de una estructura organizacional. Este enfoque se fundamenta en proporcionar reconocimiento y retroalimentación constructiva, los cuales se derivan de una observación

directa de las habilidades y desempeño de los individuos involucrados. Usualmente, este proceso implica la interacción entre al menos dos participantes, comúnmente representados por un supervisor y un colaborador, a menudo encarnando la dinámica entre un gerente y su equipo de trabajo.

Una de las características más distintivas del *coaching* radica en su enfoque holístico, que abarca diversos aspectos del desarrollo tanto humano como organizacional; de igual manera, se destaca por su naturaleza de planificación continua, que no solo apunta a la consecución de metas inmediatas, sino que también aspira a una comprensión más profunda y holística de los objetivos empresariales a largo plazo. Este enfoque estratégico se nutre del compromiso con el trabajo y la promoción del trabajo en equipo, con el fin último de alcanzar la excelencia en todas las facetas de la actividad laboral.

El *coaching* actúa como un motor para el crecimiento individual y colectivo dentro de la organización, al potenciar las competencias individuales en aras de lograr resultados superiores para todo el equipo. Al convertir la rutina laboral en un continuo proceso de aprendizaje, se establece un ambiente propicio para experimentar la satisfacción de alcanzar logros personales y profesionales, lo que contribuye significativamente al desarrollo y la motivación de los empleados.

El *coaching*, según Hendricks et al., (2020) se caracteriza por una serie de atributos y comportamientos que definen su práctica efectiva. Entre estas características se destacan la claridad en la comunicación, la promoción del apoyo mutuo y la construcción de confianza entre el *coach* y los miembros del equipo. Además, se fundamenta en la mutualidad, donde se comparte una visión de metas comunes, y comprende la perspectiva individual de cada miembro, permitiendo el riesgo como parte del proceso de aprendizaje y demostrando paciencia en el proceso. Estas cualidades se ven reflejadas en la interacción del *coach* con su equipo, donde se enfoca en el desempeño y fomenta relaciones de sinergia para lograr resultados sobresalientes. Para lograrlo, el *coach* debe desarrollar habilidades específicas, como la capacidad de prestar atención, indagar de manera efectiva, reflejar los sentimientos expresados por los demás, afirmar el compromiso con la mejora continua y mantener la disciplina en el proceso de *coaching*.

De igual manera, el *coaching* se caracteriza por su enfoque concreto en situaciones susceptibles de mejora, promoviendo la interactividad y el intercambio de ideas entre el *coach* y los miembros del equipo. La responsabilidad se comparte entre ambas partes, y la gestión de la información se lleva a cabo de manera específica y respetuosa en todos los aspectos tratados. Además, se fundamenta en elementos clave como los valores, los resultados, la disciplina y el entrenamiento, que constituyen los pilares fundamentales para el éxito del proceso de *coaching* en cualquier contexto organizacional.

Coaching es un nuevo tipo de liderazgo que ha surgido en las últimas décadas, para Wolk (2022) este ejercicio corresponde a la dinamización de las actividades centradas en la comprensión de las realidades inherentes a cada participante en el desarrollo de una actividad, si bien, el coaching corresponde en sus inicios a una actividad guiada, se planteó también como un quehacer práctico con miras al desarrollo personal, cuyo principio regulador es el mejoramiento de las condiciones de vida, trabajo, estudio y demás en las que el sujeto se ve inmerso. Ahora, cuya condición principal en este texto recae en la dimensión educativa, más principalmente en la educación media, no se podría comparar a la docencia con el coaching educativo, dada la disparidad misma de la función, el docente es un agente de conocimiento. Si bien su ejercicio puede ser particular en algunos casos, no es ajeno a la localidad de su conocimiento; mientras que el ejercicio del *coaching* educativo es transmisor del ejercicio educativo. El rasgo distintivo consiste en ser motivador para alcanzar metas significativas en los procesos educativos, donde se desprenden las lecciones siguientes:

- a. La labor debe ser concebida como algo de relevancia y satisfacción, garantizando la transición didáctica del conocimiento.
- b. El objetivo ha de ser compartido por todos los involucrados, lo cual implica el acto de enseñar y aprender.
- c. Los principios éticos han de guiar la totalidad del procedimiento.

Desde un campo gerencial, el actor principal, ya sea el gerente o gestor de proyectos, debe ser visto como un *coach*, creador de una cultura que descubre acciones que le dan poder a la gente para contribuir de manera plena y productiva en la organización, mientras que el docente, como mediador del aprendizaje, debe ser visto como el gestor, cuyas características, si bien no son las mismas que las del *coach* educativo, sí anidan en el mismo nicho.

Dinámicas de la cultura institucional y su relación con el liderazgo; enfoque aplicado al ámbito educativo de nivel medio.

Las corporaciones, entidades y demás instituciones que fomentan el liderazgo como una modalidad directiva o gerencial, están interesadas en adoptar una cultura organizacional acorde con las nuevas tendencias del entorno contemporáneo. Esto implica una renovación de las actitudes empresariales que propicien el desarrollo, tanto de sus empleados, como de la comunidad educativa en general, garantizando el bienestar colectivo frente a la globalización económica, los avances tecnológicos y las alianzas estratégicas, con miras a alcanzar la competitividad empresarial. Para asegurar la supervivencia de la entidad, es crucial contar con una visión proactiva y una cultura que se adapte al cambio.

En el ámbito educativo de nivel medio, la cultura institucional y el liderazgo están intrínsecamente relacionados. Las instituciones educativas que fomentan el liderazgo como una modalidad directiva buscan adoptar una cultura organizacional que se alinee con las tendencias contemporáneas y que favorezca el desarrollo integral de sus miembros. Esta cultura organizacional debe adaptarse a los desafíos de la globalización, los avances tecnológicos y las alianzas estratégicas, con el objetivo de alcanzar la excelencia educativa y garantizar el bienestar colectivo.

Las organizaciones deben aspirar a la excelencia mediante la adquisición de nuevos conocimientos, la implementación de tecnologías innovadoras y la integración de competencias, estrategias y herramientas que les permitan organizar su portafolio de productos y servicios, conforme a las demandas del mercado. Esto requiere líderes que establezcan conexiones emocionales con sus colaboradores, propiciando una visión compartida a nivel empresarial, sin descuidar las aspiraciones individuales.

Para asegurar la supervivencia y el éxito de las instituciones educativas en un entorno cambiante, es esencial contar con una visión proactiva y una cultura que se adapte al cambio. Las organizaciones educativas deben aspirar a la excelencia mediante la adquisición de nuevos conocimientos, la implementación de tecnologías innovadoras y la integración de competencias, estrategias y herramientas que les permitan responder a las demandas del entorno educativo. Los líderes educativos juegan un papel crucial en este proceso, ya que son los responsables de establecer conexiones emocionales con sus colaboradores y promover una visión compartida que considere tanto las metas institucionales como las aspiraciones individuales.

Tanto las organizaciones como las personas tienen objetivos y etapas de desarrollo dentro de un entorno cada vez más exigente. La empresa, como ente activo en la sociedad, posee su propia identidad, historia, normativas y procesos que influyen en su cultura organizacional. Esta última tiene como objetivo primordial facilitar la comprensión y el mejoramiento de la organización, determinando su comportamiento en un contexto específico.

Los líderes gerenciales, como principales agentes y transmisores de la cultura corporativa, deben identificarse con los principios, valores y creencias de la empresa, convirtiéndose en ejemplos inspiradores para promover su cultura.

La cultura institucional de una organización educativa tiene un impacto significativo en su funcionamiento y en el comportamiento de sus miembros. Esta cultura está compuesta por la identidad, historia, normativas y procesos de la institución, que en conjunto influyen en la manera en que la organización opera y se presenta ante la sociedad. Los líderes educativos, como principales agentes y transmisores de la cultura institucional, deben identificarse profundamente con los principios, valores y creencias de la institución. Al hacerlo, se convierten en ejemplos

inspiradores para el personal y los estudiantes, promoviendo una cultura que favorezca el aprendizaje y el desarrollo integral.

Los líderes educativos deben ser capaces de adaptar la cultura institucional a los cambios del entorno, promoviendo la innovación y la mejora continua. Esto implica la implementación de tecnologías avanzadas y metodologías pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral. Además, los líderes deben fomentar un ambiente de colaboración y participación, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la institución.

En este contexto, es fundamental que los líderes educativos desarrollen competencias emocionales y habilidades blandas que les permitan gestionar eficazmente las relaciones interpersonales y resolver conflictos. La inteligencia emocional, que incluye la capacidad de empatizar, comunicarse de manera efectiva y regular las propias emociones, es esencial para liderar con éxito en un entorno educativo. Los líderes que poseen estas competencias son capaces de crear un clima escolar positivo, donde los estudiantes y el personal se sienten apoyados y motivados para alcanzar sus objetivos.

La cultura organizacional en el ámbito educativo se construye y se enriquece continuamente a través de un proceso de aprendizaje colectivo. Los líderes tienen la responsabilidad de promover programas y actividades que fortalezcan el compromiso personal y de equipo, fomentando una comunicación asertiva y un ambiente de apoyo mutuo. Una cultura organizacional basada en valores sólidos influye en la toma de decisiones y en el comportamiento general de la institución, lo cual es crucial para el éxito de cualquier estrategia educativa.

Una de las direcciones emergentes más destacadas es el desarrollo de competencias emocionales. La inteligencia emocional, que incluye habilidades como la empatía, la autoconciencia, la autorregulación y la motivación, se ha identificado como un componente esencial del liderazgo efectivo.

La cultura organizacional permite a la empresa expresarse frente a la sociedad y constituye un proceso continuo de aprendizaje y construcción, tanto a nivel individual como colectivo; es responsabilidad del líder promover programas que fortalezcan el compromiso personal y de equipo, fomentando una comunicación asertiva y un desarrollo integral. La cultura organizacional, basada en valores que propician el crecimiento individual, influye en la toma de decisiones y en el comportamiento general de la empresa, lo cual debe ser considerado por los líderes al momento de tomar decisiones estratégicas.

La implementación de una cultura institucional adaptativa y proactiva también requiere que los líderes educativos sean capaces de identificar y responder a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa. Esto implica la realización de evaluaciones continuas y la recopilación de retroalimentación de todos los actores involucrados, incluidos estudiantes, docentes, padres y otros miembros de la comunidad. La información recopilada debe utilizarse para ajustar las estrategias y programas educativos, asegurando que se satisfacen las necesidades y expectativas de la comunidad.

Estas dinámicas de la cultura institucional y su relación con el liderazgo en el ámbito educativo de nivel medio son fundamentales para el éxito de las instituciones educativas. Los líderes educativos deben promover una cultura organizacional que se alinee con las tendencias contemporáneas y que favorezca el desarrollo integral de sus miembros. Esto requiere una visión proactiva, la capacidad de adaptarse al cambio y el desarrollo de competencias emocionales y habilidades blandas. Al hacerlo, los líderes pueden crear un entorno educativo inclusivo y de apoyo que fomente el aprendizaje y el desarrollo personal, contribuyendo así al éxito a largo plazo de la institución educativa.

El óptimo ambiente laboral desde la administración empresarial y académica

El ambiente laboral es un factor determinante en la conducta y el rendimiento de los miembros de una empresa o institución. La percepción de la cultura organizacional y del entorno influye significativamente en la manera en que los empleados y académicos se desempeñan. El clima organizacional, formado a través de la interacción entre la entidad y sus empleados, abarca diversos aspectos como la comunicación, las actividades y las experiencias internas. En este contexto, los líderes juegan un papel crucial al fomentar el desarrollo personal, la comunicación efectiva y los procesos reflexivos que contribuyen a la transformación real de la administración y el desempeño laboral.

El clima organizacional es un fenómeno dinámico, caracterizado por ser un elemento en constante movimiento e influido por una amplia gama de variables. Entre los

aspectos destacados se encuentran el liderazgo, la estructura organizacional, la comunicación, la dirección, la motivación y el empoderamiento. Estos elementos conforman un entramado complejo que afecta la dinámica interna de la entidad y, en última instancia, la productividad y satisfacción de los empleados.

El liderazgo es uno de los componentes más críticos del clima organizacional. Los líderes efectivos son capaces de crear un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados. Esto incluye no solo la implementación de políticas y procedimientos adecuados, sino también el establecimiento de una cultura de apoyo y reconocimiento. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente la visión y los objetivos de la organización, y de involucrar a los empleados en la toma de decisiones. La transparencia y la confianza son fundamentales para construir relaciones sólidas y un clima organizacional saludable.

La estructura organizacional también juega un papel crucial en la configuración del clima laboral. Una estructura bien definida que permita la flexibilidad y la adaptabilidad puede facilitar una mejor comunicación y colaboración entre los empleados. La claridad en los roles y responsabilidades ayuda a reducir la confusión y los conflictos, permitiendo a los empleados centrarse en sus tareas y objetivos. Además, una estructura organizacional que promueva la innovación y la creatividad puede ser un catalizador para el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional de los empleados.

La comunicación es otro elemento esencial del clima organizacional. Una comunicación efectiva y abierta dentro de la organización permite a los empleados sentirse escuchados y valorados. Esto no solo mejora la moral y el compromiso, sino que también facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones. Los líderes deben fomentar una cultura de comunicación abierta donde los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas, preocupaciones y sugerencias. La retroalimentación constante y constructiva es vital para el desarrollo continuo y la mejora del desempeño.

La dirección y la motivación de los empleados están estrechamente relacionadas con el clima organizacional. Los líderes deben ser capaces de proporcionar una dirección clara y coherente, estableciendo metas y expectativas realistas. La motivación de los empleados puede ser incrementada mediante el reconocimiento y la recompensa de sus esfuerzos y logros. Un ambiente de trabajo que valore y recompense el desempeño contribuye a una mayor satisfacción laboral y a una mayor productividad.

El empoderamiento de los empleados es otro aspecto crucial del clima organizacional. Los líderes que empoderan a sus empleados les permiten tomar decisiones y asumir responsabilidades, lo que aumenta su sentido de propiedad y compromiso con la organización. El empoderamiento no solo mejora la moral de los empleados, sino que también fomenta la innovación y la creatividad. Los empleados que se sienten empoderados son más propensos a contribuir con ideas nuevas y soluciones innovadoras, lo que puede llevar a una mejora continua y al éxito de la organización.

En el ámbito educativo, estos principios son igualmente aplicables. Los líderes académicos deben crear un ambiente que apoye el desarrollo personal y profesional de los docentes y estudiantes. Un clima organizacional positivo en el contexto educativo puede llevar a una mayor satisfacción y rendimiento académico. Los líderes educativos deben fomentar la colaboración y la comunicación abierta, así como proporcionar el apoyo y los recursos necesarios para el éxito de los estudiantes y el personal.

El clima organizacional y el liderazgo son elementos fundamentales para el óptimo ambiente laboral tanto en el ámbito empresarial como académico. Los líderes efectivos son aquellos que pueden gestionar de manera adecuada los diversos elementos que componen el clima organizacional, promoviendo un entorno de trabajo positivo, motivador y empoderador. Al hacerlo, no solo mejoran la productividad y satisfacción de los empleados, sino que también contribuyen al éxito y sostenibilidad de la organización en su conjunto.

Competencia emocional desde la administración empresarial y académica

Nos encontramos inmersos en la era del conocimiento, lo que implica que las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más exigentes que demandan un constante proceso de capacitación, orientado hacia la excelencia, el crecimiento y la innovación. En este contexto, los líderes contemporáneos emplean la inteligencia como herramienta para mejorar sus relaciones interpersonales y consigo mismos.

La inteligencia emocional, en particular, se centra en la interacción individual con el mundo, destacando habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, la agilidad mental y la perseverancia, entre otras. Estas habilidades, a su vez, delimitan el carácter de cada individuo, abarcando aspectos como la autodisciplina, la autorregulación, el autocontrol, la compasión y el altruismo, fundamentales para lograr una adecuada adaptación social.

El liderazgo efectivo requiere inspirar, motivar, persuadir y conquistar para fomentar la integralidad y la transformación, lo cual se logra mediante el trabajo en equipo y una actitud positiva frente al cambio, aspectos fundamentados en la inteligencia emocional. De acuerdo con estudiosos del tema, las competencias esenciales para alcanzar el éxito se agrupan en tres categorías principales: liderazgo, iniciativa y confianza en uno mismo, todas ellas fundamentales para promover el desarrollo personal y organizacional.

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, las competencias personales abarcan aspectos como la conciencia de sí mismo a nivel físico y emocional, la autorregulación de estados y recursos propios, la adaptabilidad, la innovación, la motivación y el compromiso, entre otros. Daniel Goleman, autor destacado en el campo de la inteligencia emocional, sostiene que las habilidades intelectuales por sí solas no garantizan el éxito;

es necesario complementarlas con habilidades emocionales, promoviendo un ambiente laboral que motive hacia la productividad y el compromiso organizacional. La autorregulación emocional, fundamental en la inteligencia emocional, se basa en la capacidad de regular las emociones para mantener un equilibrio psicológico que favorezca las relaciones interpersonales y genere liderazgos transformadores. Los líderes deben poseer habilidades de autorregulación y fomentar la autonomía en su equipo, promoviendo un ambiente propicio para el desarrollo y el crecimiento tanto individual como colectivo.

Además de las competencias personales, la inteligencia emocional también abarca competencias sociales que son cruciales para el liderazgo efectivo. Estas incluyen la empatía, la habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, la comunicación efectiva, y la capacidad para gestionar conflictos de manera constructiva. La empatía permite a los líderes comprender y anticipar las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores, lo cual es esencial para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo. Como Goleman (1995) señala, la empatía es la base de la construcción de relaciones sólidas y de la gestión efectiva de equipos, ya que facilita la comprensión de las dinámicas grupales y la adaptación de los estilos de liderazgo a las necesidades del equipo.

La habilidad para establecer relaciones positivas es otra competencia social vital. Los líderes que cultivan relaciones sólidas y basadas en la confianza con sus colaboradores crean un ambiente en el que las personas se sienten valoradas y respetadas. Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también aumenta la productividad y el compromiso con la organización. La comunicación efectiva es igualmente importante; los líderes deben ser capaces de articular claramente sus visiones y expectativas, al tiempo que escuchan activamente a sus colaboradores y valoran sus aportes. Una comunicación abierta y honesta fomenta un clima de transparencia y colaboración, donde los problemas pueden abordarse de manera proactiva y las ideas innovadoras pueden florecer.

La gestión constructiva de conflictos es otra dimensión crucial de la inteligencia emocional en el liderazgo. Los conflictos son inevitables en cualquier entorno organizacional, pero la forma en que se gestionan puede marcar la diferencia entre un equipo disfuncional y uno cohesionado y productivo. Los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de abordar los conflictos de manera calmada y objetiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas y fortaleciendo la cohesión del equipo en el proceso. Según Goleman (1998), esta capacidad de gestionar conflictos de manera efectiva es una manifestación de la autorregulación emocional, que es esencial para mantener la estabilidad emocional y la armonía en el entorno de trabajo.

La empatía es particularmente importante hoy en día como componente de liderazgo, y por al menos tres razones: el creciente uso de equipos, el veloz ritmo de la globalización y la imperiosa necesidad de mantener el talento. Pensemos en el desafío que supone liderar un equipo. Como todo aquel que haya formado alguna vez parte de uno puede atestiguar, los equipos son calderas donde bullen las emociones (Goleman, 2015, p.67).

La motivación y el compromiso son otros aspectos esenciales de la inteligencia emocional que influyen directamente en la eficacia del liderazgo. Los líderes que están genuinamente motivados y comprometidos con su trabajo inspiran a sus colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño y a contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La motivación intrínseca, que se refiere a la pasión por el trabajo y el deseo de superar desafíos, es un motor poderoso que impulsa la innovación y el progreso continuo. Los líderes deben ser capaces de identificar y cultivar esta motivación en sí mismos y en sus equipos, creando un ambiente en el que el entusiasmo por el trabajo y la dedicación a la excelencia sean contagiosos.

La adaptabilidad es otra competencia clave en el liderazgo emocionalmente inteligente. En un mundo en constante cambio, los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y desafíos, y de guiar a sus equipos a través de períodos de transición con confianza y estabilidad. La adaptabilidad implica la capacidad de ser flexible y de pensar de manera creativa para encontrar soluciones innovadoras a los problemas. Los líderes adaptables no solo sobreviven en entornos cambiantes, sino que prosperan, aprovechando las oportunidades que surgen de la incertidumbre y el cambio.

El ejercicio del concepto de liderazgo en plano personal y de las organizaciones es necesario contar con personas capaces de entender y hacer frente a su entorno, en donde las relaciones interpersonales y actuación individual determinarán el alcance exitoso de los objetivos que se plantean a nivel personal y colectivo, con base en una visión de resultados altamente satisfactorios para el conjunto humano que participa en su consecución. La actitud de un líder cada vez es más necesaria y más frecuente en un mundo global, de ahí que el poder de los grandes líderes provengan de las habilidades para poder interactuar con las demás personas (Leines y Maranto, 2021, p.3)

Finalmente, la autorregulación emocional y la promoción de la autonomía en el equipo son aspectos interrelacionados que son fundamentales para el liderazgo efectivo. La autorregulación emocional permite a los líderes mantener su equilibrio y tomar decisiones racionales en momentos de presión, mientras que fomentar la autonomía en el equipo empodera a los colaboradores para que tomen la iniciativa y se responsabilicen de su trabajo. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y la creatividad del equipo, sino que también construye una cultura organizacional de confianza y respeto mutuo.

Conceptualización desde un modelo neuro del liderazgo

El neuroliderazgo se dirige hacia los aspectos cognitivos y emocionales asociados con la toma de decisiones, la resolución de problemas, la gestión y dirección de equipos, el aprendizaje a nivel individual y organizacional, los procesos motivacionales, la generación de ideas y la innovación, los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, así

como los sistemas de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros elementos del entorno organizacional. En este sentido, el neuroliderazgo proporciona al líder una variedad de herramientas para desempeñar su función, incluyendo una mayor capacidad de autocontrol en la toma de decisiones, plasticidad neuronal, habilidades de autocrítica, atención ejecutiva y memoria, lo que contribuirá a mejorar, tanto su propio rendimiento laboral, como el de su equipo.

Al aplicar el neuroliderazgo, el líder reconoce que cualquier miembro del equipo con las competencias necesarias puede liderar una actividad o tarea, y su responsabilidad radica en respaldar y orientar a aquellos que lo deseen. Tanto en entornos empresariales como educativos o institucionales, el líder debe buscar nuevos enfoques, paradigmas y caminos mediante la creatividad, la innovación y la promoción de valores, siempre considerando el bienestar de quienes lo siguen. En la actualidad, los líderes enfrentan nuevas responsabilidades dictadas por los valores sociales y las tendencias globales, y su enfoque prioritario son las personas, por lo que deben centrarse en proporcionar trabajos que promuevan la dignidad y la prosperidad de sus equipos. El liderazgo contemporáneo se orienta hacia las personas, los procesos y la contribución colectiva para salvaguardar la dignidad humana de cada miembro del equipo y dirigirse hacia la transformación social.

En la práctica del neuroliderazgo, es crucial que los líderes comprendan y utilicen los conocimientos de las neurociencias para mejorar sus habilidades de liderazgo y la eficiencia de sus equipos. Una de las áreas clave donde el neuroliderazgo puede marcar una diferencia significativa es en la toma de decisiones. Los estudios neurocientíficos han demostrado que la toma de decisiones es un proceso complejo que involucra diversas áreas del cerebro, incluyendo el córtex prefrontal, que es responsable de funciones ejecutivas como la planificación, el control de impulsos y la resolución de problemas. Al entender cómo funciona el cerebro en estas situaciones, los líderes pueden desarrollar estrategias para mejorar su capacidad de toma de decisiones, minimizando el estrés y las emociones negativas que pueden interferir en este proceso.

La plasticidad neuronal, o la capacidad del cerebro para reorganizarse y adaptarse a nuevas experiencias, es otra herramienta poderosa en el arsenal del neuroliderazgo. Esta capacidad permite a los líderes y a sus equipos aprender y adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, lo que es particularmente relevante en el dinámico y a menudo impredecible mundo empresarial y educativo actual. Los líderes que fomentan una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad dentro de sus equipos pueden aprovechar al máximo esta plasticidad neuronal, promoviendo un entorno donde la innovación y la mejora constante sean la norma.

La atención ejecutiva y la memoria son también componentes esenciales del neuroliderazgo. La atención ejecutiva se refiere a la capacidad de concentrarse en tareas relevantes y gestionar las distracciones, una habilidad crucial para mantener la productividad y la eficiencia. La memoria, por su parte, juega un papel fundamental en

el almacenamiento y la recuperación de información, lo que es vital para la toma de decisiones informadas y la resolución de problemas. Los líderes que pueden mejorar estas habilidades en sí mismos y en sus equipos estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del entorno organizacional y tomar decisiones más acertadas.

Desde esta perspectiva se enfatiza la importancia de la autocrítica y la capacidad de los líderes para evaluar sus propias acciones y decisiones de manera objetiva. Esta habilidad es esencial para el desarrollo personal y profesional, ya que permite a los líderes identificar áreas de mejora y adoptar un enfoque proactivo para su desarrollo. La autocrítica constructiva fomenta un ambiente de transparencia y responsabilidad, donde los errores se ven como oportunidades de aprendizaje en lugar de fracasos.

En cuanto a los sistemas de reconocimiento positivo y recompensas, el neuroliderazgo reconoce que el cerebro humano responde de manera muy positiva a estos estímulos. El reconocimiento y las recompensas activan los circuitos de recompensa del cerebro, liberando neurotransmisores como la dopamina, que están asociados con sentimientos de placer y motivación. Los líderes que utilizan estos sistemas de manera efectiva pueden aumentar la motivación y el compromiso de sus equipos, creando un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Además, el neuroliderazgo subraya la importancia de la empatía y la comprensión emocional en la gestión de equipos. Los líderes deben ser capaces de entender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, para crear un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo. La empatía permite a los líderes conectar con sus equipos a un nivel más profundo, lo que puede mejorar la comunicación, la confianza y la cohesión del equipo.

El liderazgo contemporáneo, tal como se conceptualiza en el marco del neuroliderazgo, no se trata solo de alcanzar objetivos y cumplir con las metas organizacionales. Se trata también de cuidar y desarrollar a las personas que forman parte del equipo. Esto implica proporcionar un entorno de trabajo que promueva la dignidad, el respeto y el bienestar de todos los miembros del equipo. Los líderes deben ser agentes de transformación social, utilizando su influencia para promover valores positivos y contribuir al bienestar general de la sociedad.

El liderazgo efectivo requiere inspirar, motivar, persuadir y conquistar para fomentar la integralidad y la transformación, lo cual se logra mediante el trabajo en equipo y una actitud positiva frente al cambio, aspectos fundamentados en la inteligencia emocional.

Figura 6. El líder hoy

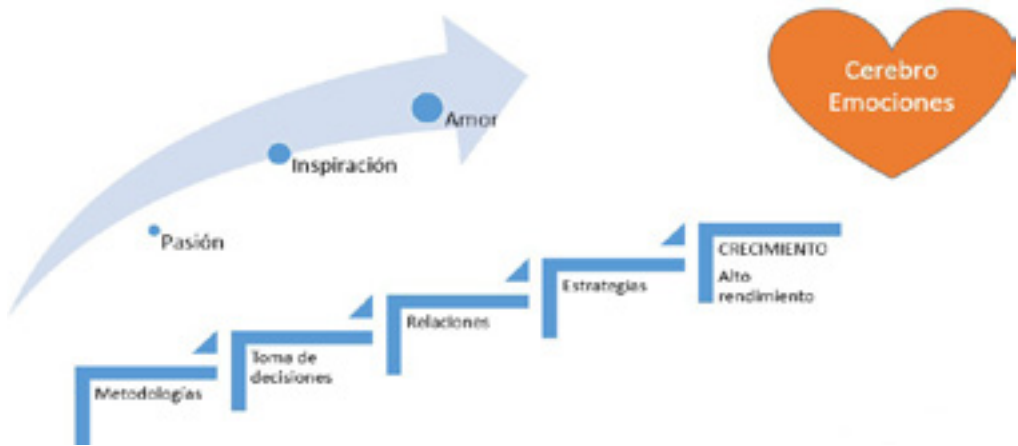
Fuente: Elaboración propia

El neuroliderazgo, como paradigma emergente en el ámbito del liderazgo organizacional, promueve la aplicación sistemática de las habilidades ejecutivas en la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Este enfoque se fundamenta en una serie de procesos cognitivos esenciales que guían la acción del líder en su labor directiva. El neuroliderazgo enfatiza la importancia de establecer con absoluta claridad los objetivos a alcanzar, definiendo de manera precisa los resultados deseados. Esta definición precisa proporciona la dirección necesaria para orientar las actividades y esfuerzos hacia un propósito común. Este enfoque requiere una planificación meticulosa, donde se seleccionan las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos, considerando una variedad de escenarios y posibles obstáculos que puedan surgir en el camino hacia el éxito.

Una vez establecidos los objetivos y planificadas las estrategias, el neuroliderazgo insta a una eficiente organización y administración de las tareas, asegurando una distribución óptima de los recursos disponibles para su ejecución. Asimismo, se destaca la importancia de seleccionar y desplegar las conductas apropiadas que impulsen el avance hacia el logro de los objetivos, adaptándolas según las exigencias del contexto en constante cambio.

El paradigma del neuroliderazgo no solo se centra en la aplicación de habilidades ejecutivas, sino que también enfatiza la importancia de la adaptación continua y la flexibilidad en la consecución de metas organizacionales. Al definir objetivos con precisión, los líderes no solo proporcionan una dirección clara, sino que también establecen un marco sólido que orienta las decisiones estratégicas y tácticas. Esta claridad permite que el equipo se alinee eficazmente y comprenda cómo cada acción contribuye al objetivo común.

Figura 7. Enfoque del Neuroliderazgo



Fuente: Elaboración propia

La planificación meticulosa es un componente clave en el enfoque del neuroliderazgo. Implica anticipar posibles escenarios y obstáculos, lo que permite a los líderes preparar estrategias alternativas y estar preparados para ajustar el curso según sea necesario. Esta capacidad de previsión y adaptación es esencial en un entorno empresarial dinámico donde las condiciones pueden cambiar rápidamente.

Una vez que se establecen los objetivos y se planifican las estrategias, la eficiente organización y administración de las tareas se convierten en prioridad. Esto implica no solo asignar recursos de manera óptima, sino también gestionar el tiempo y las habilidades del equipo de manera efectiva.

Los líderes deben asegurarse de que cada miembro del equipo comprenda claramente su rol y responsabilidades dentro del proceso, lo que fomenta un sentido de propósito compartido y colaboración.

Las implicaciones fundamentales del estudio para los líderes educativos son las siguientes: Dado los estudios de neurociencia sobre la multitarea, se espera que los líderes escolares, como neuro-líderes, eviten asignar numerosas tareas. Ellos controlan sus emociones de manera eficiente, son conscientes de las consecuencias biológicas y socioculturales del sueño, el estrés, la motivación, la recompensa y la amenaza, y responden adecuadamente (Gkintoni et al., 2022, p.8).

Además, el neuroliderazgo reconoce la importancia de las conductas apropiadas para impulsar el progreso hacia los objetivos establecidos. Esto incluye no solo la habilidad de liderar con ejemplo, sino también la capacidad de adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades y dinámicas del equipo y del entorno. Los líderes que son conscientes

de cómo sus acciones afectan la motivación y la eficiencia del equipo pueden ajustar su enfoque para maximizar el rendimiento colectivo.

La investigación extensiva sobre la gestión de la felicidad en el trabajo revela que promover un ambiente laboral positivo tiene efectos profundos y multifacéticos en las organizaciones. Modelos de gestión que priorizan el bienestar emocional de los empleados no solo fortalecen el compromiso de los trabajadores, sino que también mejoran significativamente el clima laboral y promueven la justicia organizacional. Esta aproximación no solo es crucial para el desarrollo interno de las empresas, sino que también tiene un impacto directo en la eficacia de las estrategias de marketing social y en la percepción pública de la organización.

Se observa que la consideración de la gestión de las emociones y los procesos cognitivos en el entorno laboral está atrayendo interés para desarrollar un liderazgo enfocado en mejorar los lugares de trabajo. Está surgiendo una nueva línea de acción centrada en la gestión de la felicidad. El neuro-liderazgo se presenta como una nueva forma de entender la gestión (Ruiz et al., 2023, p.11).

La gestión efectiva de la felicidad en el trabajo se correlaciona positivamente con el liderazgo transformacional, lo que no solo mejora la imagen corporativa, sino que también fortalece la lealtad de los empleados. Este enfoque resalta la importancia de comprender la felicidad en el entorno laboral no solo desde una perspectiva académica, sino también por sus implicaciones prácticas para impulsar la productividad, la innovación y la competitividad en una sociedad digital en constante evolución.

En el contexto moderno, caracterizado por cambios rápidos y constantes, el neuro-liderazgo también enfatiza la importancia de la agilidad mental y la capacidad de aprender continuamente. Los líderes que cultivan estas habilidades no solo pueden adaptarse a nuevas circunstancias con mayor facilidad, sino que también pueden aprovechar oportunidades emergentes y liderar iniciativas innovadoras. Esta mentalidad de aprendizaje continuo no solo fortalece la capacidad de liderazgo individual, sino que también inspira a otros miembros del equipo a seguir el ejemplo y buscar constantemente mejoras y soluciones creativas.



Capítulo III

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE EL CONTEXTO EDUCATIVO



El proceso de abordar los desafíos del liderazgo en los retos de transformación refiere por antonomasia a un quehacer transformacional y corresponde a una tarea compleja que involucra varios pasos fundamentales. Un primer aspecto trabaja desde la comprensión de la problemática en cuestión; es esencial realizar un desglose respecto al liderazgo como medio con una investigación exhaustiva.

Esta investigación constituye un paso en la búsqueda de información relevante, ya sea a través de fuentes en línea o de otros medios disponibles; de esta manera se sientan las bases para la comprensión de la problemática desde una perspectiva informada. Una vez que se ha recopilado la información necesaria, el siguiente paso es realizar un diagnóstico completo de la situación en el contexto. Este diagnóstico, si bien implica una caracterización minuciosa de la situación, permite, además, utilizando todos los datos disponibles, establecer una relación directa y clara entre la problemática y el diagnóstico, identificando las áreas clave que requieren atención.

La dinámica de contextualización es un componente esencial del diagnóstico sobre el liderazgo transformacional, puesto que implica la identificación de características sociodemográficas y socioculturales de la comunidad en cuestión como punto de partida. Esto incluye factores como niveles educativos, necesidades, problemas, recursos y comportamientos comunitarios. Si bien la revisión de la información disponible sobre los ejercicios de liderazgo transformacional corresponde a un paso importante en este proceso, seguido de la creación de espacios de diagnóstico y lotizaciones para visualizar la situación de manera efectiva. La construcción de instrumentos y su posterior aplicación son cruciales para obtener datos concretos, y el análisis de estos datos proporciona información valiosa.

El diagnóstico participativo es un paso adicional que busca involucrar a la comunidad en el proceso; el marco lógico determina una serie de reuniones, capacitaciones y encuentros previos que permiten a los actores involucrados en el proceso, ya sean docentes, padres de familia, gerentes o actores sociales, el comprender los usos de técnicas que permiten, de manera específica, cifrar las bases del liderazgo centrado en la transformación del territorio. Este ejercicio se apoya desde la ejecución de talleres y se presentan los problemas, necesidades y recursos identificados en la etapa anterior, edificando la matriz de caracterización de problemas que servirá como guía para la intervención.

La priorización de problemas y necesidades es esencial, lo que implica analizar las causas y efectos de los problemas y trabajar en su resolución. La fase siguiente se enfoca en las características del grupo que llevará a cabo las intervenciones, se identifican y analizan

aspectos como la edad, el nivel de educación, la experiencia en programas anteriores y la percepción del trabajo de los interventores. Se utilizan técnicas de recolección de datos, como la observación directa, entrevistas y análisis de contenido, para obtener una comprensión completa del grupo.

La evaluación de las necesidades del grupo en los procesos de liderazgo transformacional corresponde a un proceso profundo, que implica un análisis detallado de las necesidades, problemas y recursos del grupo en cuestión. Esto contribuye a la construcción del programa y la identificación de problemas y necesidades prioritarios tanto para los casos en que se desarrolla a nivel empresarial como a nivel institucional, de allí, el ejercicio de reconocer una necesidad implica una percepción basada en valores y circunstancias específicas, lo que significa que diferentes personas pueden percibir diferentes necesidades.

La percepción de una necesidad puede cambiar en función de las circunstancias; por ende, identificar una necesidad también implica la creencia en la existencia de una solución. Aunque un mismo problema puede tener múltiples soluciones potenciales, este enfoque se centra en el reconocimiento de los problemas más que en la identificación de soluciones, lo que puede variar en términos de efectividad y factibilidad.

La actividad de reconocimiento que permite emerger al líder transformador radica en la organización, desde donde se asume su rol a partir de una calidad de trabajo con sentido, un trabajo inteligente productivo que marca el inicio de un viaje hacia la construcción de un equipo ya sea enfocado a la educación media o empresarial, que sea más fuerte y cohesionado con un horizonte en común. En este sentido es la organización, por un lado, la que se revela como una unidad de trabajo en donde el líder transformador coordina el sentido de esta, gestiona a las personas y se integra para alcanzar objetivos específicos, tanto en el plano laboral como en el organizacional e institucional. Esta entidad, ya sea una organización humanitaria, una empresa o un proyecto comunitario, está planeada intencionalmente para lograr ciertos objetivos.

En palabras de Chiavenato (2017), este enfoque describía a las organizaciones como entidades donde las personas se unían para perseguir metas compartidas. Por otro lado, la organización también se manifestaba como una función administrativa, implicando el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y órganos con el fin de administrarlos eficazmente y establecer relaciones entre ellos. Estas dos facetas de la organización, la entidad social y la función administrativa, se entrelazaban estrechamente. Tanto las organizaciones como las comunidades compartían un objetivo común: avanzar, crecer y prosperar basándose en sus valores y metas compartidas.

En este contexto, el liderazgo emergía como una fuerza transformadora y esencial. Las comunidades carentes de liderazgo transformacional experimentaban situaciones que tenían un impacto perjudicial en el nivel colectivo. La falta de motivación e influencia para el crecimiento y la mejora de la productividad en el grupo dejaba a la comunidad atrapada en un ciclo de retroceso, donde se obstaculizaba la mejora continua.

El líder transformacional, por lo tanto, se convertía en un vínculo vital, arraigado en un contexto específico y destinado a promover el cambio y la satisfacción de las necesidades del grupo. El líder no se limitaba a tomar decisiones, sino que empoderaba a la comunidad, permitiendo que sus miembros se convirtieran en agentes activos en la resolución de problemas y en la formulación de soluciones. La necesidad de mantener un liderazgo efectivo en cualquier contexto grupal o comunitario se volvía evidente, los líderes eficientes no solo desempeñaban un papel en la toma de decisiones, sino que también contribuían a la solución de problemas y a la clarificación de las demandas. Delimitar las características esenciales de este rol y cómo estas características permiten consolidar el empoderamiento de los colectivos, se convertía en una tarea importante. Un líder eficiente tenía como una de sus principales metas la capacidad de guiar a la comunidad hacia la toma de decisiones autónomas. La adquisición de esta autonomía representaba un proceso que debía construirse paso a paso y desarrollar capacidades específicas.

El liderazgo transformacional desde la educación media, en particular, se caracteriza por un conjunto de valores e ideales elevados y auténticos que actúan con un genuino interés en el beneficio de la comunidad académica; estos líderes son éticos por naturaleza y siguen un conjunto de normas morales elevadas, tanto desde el liderazgo ejercido por los estudiantes como por los docentes, su preocupación radica en hacer lo correcto, guiando a sus seguidores mediante el empoderamiento en lugar del control y la autonomía en lugar de la enseñanza mecánica. En este contexto, los entornos que se ven articulados como grupos y/o unidades de trabajo, se regían por normas de convivencia establecidas internamente para obtener un beneficio en común, y en este escenario se desarrollaba un tipo particular de liderazgo. El liderazgo, como señalaban Robbins y Davidhizar (2020), se definía como la capacidad de influir en un grupo para lograr sus objetivos. Esta influencia se ejercía mediante la comunicación humana y se analizaba en función de las relaciones dentro de una estructura social.

En una comunidad, el liderazgo transformacional destacaba por su capacidad para influir, motivar, guiar y estimular a los miembros hacia el crecimiento colectivo. Las cualidades de un líder incluían una actitud positiva, autodisciplina, capacidad de trabajo, resolución de problemas, comunicación efectiva y compromiso. Además, trabajaban en colaboración, promoviendo la participación y una cultura de innovación y mejora continua. El objetivo principal de este documento radica en la comprensión de la incidencia del liderazgo transformacional desde los miembros de la comunidad, la empresa o la institución, permitiéndoles asumir roles de liderazgo y contribuir al bienestar colectivo (Cuervo et al., 2023). Por ende, las actividades de sensibilización se convirtieron en el motor que impulsaba esta transformación, promoviendo la adopción del liderazgo transformacional en la comunidad. Esta dinamización parte del reconocimiento de las habilidades y potencialidades existentes en la población del asentamiento; nace de la necesidad de sensibilizar al entorno sobre la importancia de promover el liderazgo transformacional y cómo esta se convirtió en el núcleo de esta propuesta.

Esta sensibilización tiene como objetivo impulsar comportamientos y competencias específicas del líder transformacional, contribuyendo a mejorar la calidad de vida en la comunidad, que permita la dirección y el desarrollo de los miembros de una organización, comunidad o grupo de trabajo además del uso de sus potencialidades para alcanzar los objetivos establecidos. El liderazgo transformacional se manifiesta como una competencia esencial, una habilidad que debe cultivarse en quienes deseen asumir el papel de líderes; a medida que esta competencia crece y se fortalece, se convierte en el motor que impulsa el progreso y el bienestar de la comunidad. El líder transformacional es aquel que guía a su comunidad con valentía y sabiduría, marcando un camino hacia un futuro mejor.

Tabla 1. Características liderazgo transformacional en educación media

Características del Liderazgo Transformacional	Justificación de su Aplicación en la Educación Media
Visión Compartida	Fomenta un sentido de propósito y dirección común entre estudiantes y docentes, lo que aumenta el compromiso y la motivación para alcanzar metas académicas.
Inspiración y Motivación	Al inspirar y motivar a los estudiantes, se promueve un ambiente de aprendizaje positivo que incentiva la participación y el esfuerzo constante.
Modelamiento de Conducta	Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, demostrando comportamientos éticos y valores positivos, lo cual influye en los estudiantes para emular estas conductas.
Comunicación Efectiva	La comunicación clara y abierta entre líderes, docentes y estudiantes asegura que todos estén alineados y comprendan las expectativas y objetivos educativos.
Empoderamiento de los Estudiantes	Al empoderar a los estudiantes, se les da la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades, lo cual fomenta la autonomía y el desarrollo de habilidades de liderazgo.
Fomento de la Innovación y Creatividad	Promueve un entorno donde se valora y se incentiva la creatividad y la innovación, esencial para el desarrollo de competencias críticas y para la adaptación a nuevos desafíos educativos.
Colaboración y Trabajo en Equipo	Fomenta la colaboración entre estudiantes y docentes, lo que fortalece el sentido de comunidad y el apoyo mutuo, elementos claves para un ambiente educativo saludable y productivo.
Reconocimiento y Feedback Positivo	El reconocimiento de los logros y el <i>feedback</i> constructivo incrementan la autoestima y motivan a los estudiantes a seguir mejorando su desempeño académico.
Desarrollo Personal y Profesional	Enfocarse en el desarrollo continuo tanto de estudiantes como de docentes asegura que todos estén mejor preparados para enfrentar retos futuros y alcanzar su máximo potencial.
Gestión del Cambio	La capacidad de gestionar y liderar el cambio permite a la comunidad educativa adaptarse efectivamente a nuevas metodologías, tecnologías y demandas del entorno educativo.

Fuente: Elaboración propia

El liderazgo transformacional desde el contexto educativo no solo se centra en la identificación y resolución de problemas inmediatos, sino que también se orienta hacia la creación de una visión compartida y la promoción de cambios a largo plazo. Esta forma de liderazgo implica inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para que trabajen juntos hacia metas comunes, fomentando un ambiente de innovación y mejora continua. Para lograrlo, es fundamental que el líder transformacional posea una serie de habilidades y competencias clave, las cuales incluyen la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo, y una actitud positiva y proactiva.

Uno de los aspectos más importantes del liderazgo transformacional en el contexto educativo es la capacidad de inspirar a otros. Esto se logra a través de una comunicación clara y efectiva, que no solo transmite información, sino que también motiva y empodera a los miembros del grupo. Un líder transformacional debe ser capaz de articular una visión convincente del futuro, que inspire a los demás a comprometerse con el cambio y a trabajar juntos para alcanzarlo. Además, debe ser capaz de escuchar y valorar las ideas y preocupaciones de los demás, fomentando un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

La capacidad de trabajar en equipo es otra competencia esencial para el liderazgo transformacional. Un líder transformacional debe ser capaz de construir y mantener relaciones sólidas con los miembros del grupo, basadas en la confianza y el respeto mutuo. Esto implica no solo trabajar eficazmente con los demás, sino también fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del grupo. Un líder transformacional debe ser capaz de reconocer y valorar las habilidades y talentos de cada miembro del grupo, y utilizarlos de manera efectiva para alcanzar los objetivos comunes.

La actitud positiva y proactiva es también una característica clave del líder transformacional. Un líder transformacional debe ser capaz de mantener una actitud optimista y entusiasta, incluso frente a desafíos y obstáculos. Esta actitud no solo ayuda a mantener la moral del grupo alta, sino que también sirve como un modelo a seguir para los demás. Un líder transformacional debe ser capaz de ver los desafíos como oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje, y debe estar dispuesto a tomar la iniciativa y a liderar con el ejemplo.

El desarrollo de estas competencias no solo beneficia al líder, sino que también tiene un impacto positivo en la comunidad educativa en su conjunto. Al fomentar un ambiente de colaboración, respeto mutuo y compromiso con el cambio, el líder transformacional ayuda a crear una cultura de mejora continua y de aprendizaje. Esto, a su vez, tiene un impacto positivo en el rendimiento académico y en el bienestar de los estudiantes, así como en la satisfacción y el compromiso de los docentes y otros miembros del personal educativo.

Tabla 2. Comparativa de liderazgos frente al liderazgo transformacional

Tipo de Liderazgo	Características	Beneficios	Desventajas
Liderazgo Autocrático	Centralizado, toma de decisiones unilateral, control estricto.	Eficiencia en situaciones de crisis.	Baja motivación, falta de creatividad, resistencia al cambio.
Liderazgo Laissez-faire	Mínima intervención, poca dirección, libertad para los estudiantes.	Fomenta la autonomía y la responsabilidad.	Falta de estructura, desorganización, bajo rendimiento.
Liderazgo Transaccional	Basado en recompensas y castigos, intercambio de esfuerzos por beneficios.	Alcanzamiento de objetivos específicos.	Enfoque a corto plazo, falta de motivación intrínseca, relaciones superficiales.

Fuente: Elaboración propia

La implementación del liderazgo transformacional en el contexto educativo también implica una serie de pasos prácticos y estratégicos. Uno de los primeros pasos es la realización de un diagnóstico participativo, que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa en la identificación de los problemas y necesidades más urgentes. Este diagnóstico no solo proporciona una comprensión detallada de la situación actual, sino que también ayuda a crear un sentido de propiedad y compromiso con el proceso de cambio.

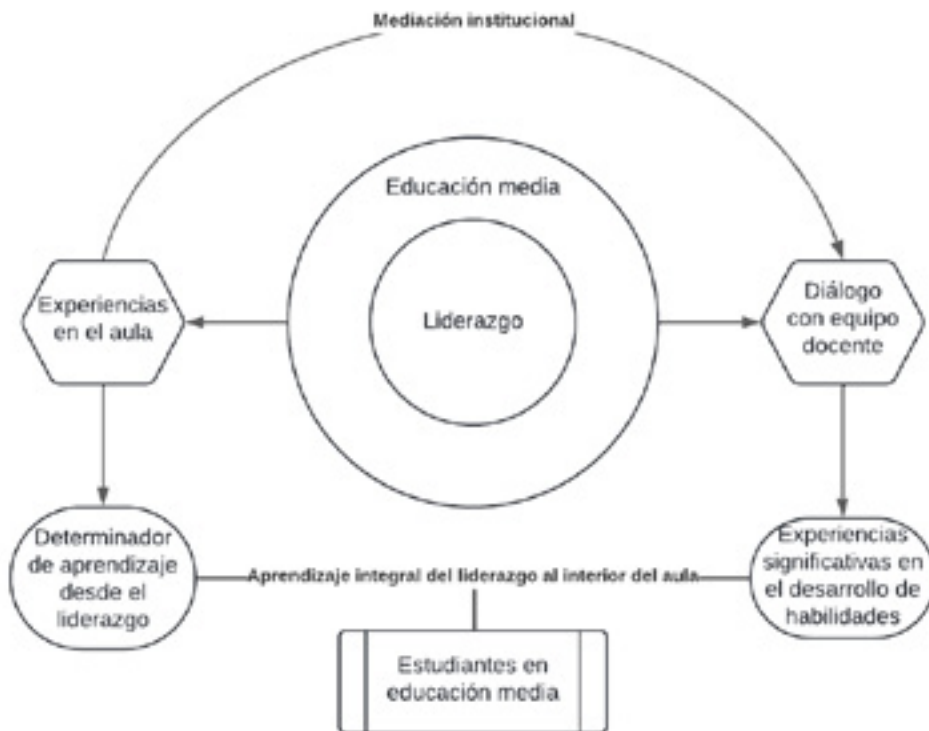
Una vez que se ha realizado el diagnóstico, el siguiente paso es la elaboración de un plan de acción, que defina claramente los objetivos, las estrategias y las actividades necesarias para abordar los problemas y necesidades identificados. Este plan debe ser desarrollado de manera colaborativa, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa, y debe ser flexible y adaptable, permitiendo ajustes y modificaciones en función de los resultados y de las circunstancias cambiantes.

La implementación del plan de acción requiere una gestión efectiva y un seguimiento continuo. Un líder transformacional debe ser capaz de coordinar y gestionar los recursos y las actividades de manera eficiente, asegurando que todos los miembros del grupo estén alineados y comprometidos con los objetivos comunes. Esto implica no solo la supervisión y el control, sino también el apoyo y la motivación continua, proporcionando el *feedback* y el reconocimiento necesario para mantener el compromiso y la moral alta.

La evaluación y el aprendizaje continuo son también componentes esenciales del liderazgo transformacional. Un líder transformacional debe ser capaz de evaluar de manera regular y sistemática el progreso y los resultados de las actividades y estrategias implementadas, utilizando esta información para realizar ajustes y mejoras

continuas. Además, debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo, incentivando a los miembros del grupo a reflexionar sobre sus experiencias y a buscar oportunidades de desarrollo y mejora.

Figura 8. Modelo de liderazgo significativo en educación media



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo transformacional en el contexto educativo es un enfoque poderoso y efectivo para abordar los desafíos y promover el cambio y la mejora continua. Este enfoque no solo se centra en la identificación y resolución de problemas inmediatos, sino que también crea una visión compartida y motiva a los miembros de la comunidad educativa a trabajar juntos hacia metas comunes. Al desarrollar y aplicar una serie de habilidades y competencias clave, como la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo, y una actitud positiva y proactiva, el líder transformacional puede tener un impacto significativo y duradero en la comunidad educativa y en el bienestar y el éxito de los estudiantes.



Capítulo IV

CONCLUSIONES DEL LIDERAZGO DESDE HOY



El propósito de este análisis no radica en suscitar interrogantes respecto a las múltiples responsabilidades inherentes a los líderes, particularmente los de índole gerencial; por el contrario, busca discernir acciones, tendencias, estrategias, habilidades y competencias que faciliten la construcción de un liderazgo asertivo, inspirador y transformador (Wolk, 2022); las lecciones extraídas se articulan en tres elementos esenciales: el respaldo teórico referenciado en el capítulo, la formación continua y el ciclo de verificación y acción.

Del liderazgo y su preparación continua

La relevancia del adiestramiento en el entorno empresarial contemporáneo adquiere una trascendencia incuestionable, tal como lo subraya Guevara et al. (2023). En un mundo caracterizado por la rápida evolución de tecnologías y metodologías, el liderazgo no solo se define por habilidades innatas, sino que también exige un compromiso activo con el aprendizaje y la adaptación. Uno de los atributos distintivos de la sociedad actual radica en la creciente fragmentación y especialización de las funciones dentro de las organizaciones. Esta diversidad de roles implica que los líderes deben no solo entender sus áreas de especialización, sino también ser capaces de integrar diferentes perspectivas para fomentar un ambiente colaborativo.

Es importante reconocer que, si bien algunos líderes pueden poseer habilidades innatas, otros deben adquirirlas mediante un proceso continuo de formación y práctica. Este enfoque en la formación continua es esencial, ya que el liderazgo demanda un constante perfeccionamiento de las destrezas y competencias necesarias para dirigir de manera efectiva. En este sentido, las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje, en la que el desarrollo personal y profesional se considere una prioridad. Programas de capacitación, mentorías y talleres son herramientas valiosas que contribuyen a fortalecer las capacidades de liderazgo, permitiendo a los individuos no solo asumir responsabilidades, sino también inspirar a otros hacia el logro de objetivos comunes.

El liderazgo efectivo no se limita al ámbito empresarial; se extiende a la responsabilidad social y al bienestar colectivo. Un líder preparado es aquel que no solo busca el éxito organizacional, sino que también actúa con empatía y compromiso hacia su equipo y la comunidad. Por lo tanto, la formación en habilidades interpersonales y en la inteligencia emocional debe ser parte integral del proceso de capacitación. Los líderes deben aprender a manejar conflictos, motivar a sus equipos y crear un entorno inclusivo que valore la diversidad.

La preparación continua en liderazgo es fundamental para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio. La inversión en el desarrollo de habilidades no solo beneficia a los líderes en su trayectoria profesional, sino que también enriquece a las organizaciones y contribuye al bienestar colectivo. Así, el liderazgo se transforma en un proceso dinámico que requiere dedicación, aprendizaje constante y un enfoque en la construcción de un futuro sostenible para todos.

Del ejercicio constante de comprensión del líder

Un líder debe emprender un proceso introspectivo para efectuar un diagnóstico personal exhaustivo, con el propósito de discernir entre sus capacidades y limitaciones. Este autoconocimiento es esencial para el desarrollo efectivo del liderazgo, ya que permite a los líderes reconocer sus fortalezas y áreas de mejora. Además, es fundamental que desarrollen una planificación estratégica individual, definiendo con precisión su misión y visión, y logrando comunicarlas eficazmente al equipo de trabajo. Una comunicación clara y coherente de estos elementos no solo guía al equipo, sino que también fomenta un sentido de propósito compartido y cohesión dentro de la organización.

Para enriquecer el proceso de perfeccionamiento del liderazgo, se sugiere la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), sustentado en los pilares de habilidades y competencias directivas. Este ciclo no solo proporciona un marco estructurado para la acción, sino que también promueve una mentalidad de mejora continua. Al planificar, los líderes pueden establecer objetivos claros; al hacer, implementan estrategias; al verificar, evalúan el progreso y los resultados; y al actuar, realizan ajustes necesarios para optimizar su enfoque.

Con base en la experiencia adquirida en la práctica del liderazgo organizacional, se sugiere mantener una estrategia que faculte a los líderes para realizar una evaluación continua. Esta evaluación es crucial para identificar sus áreas de mejora y las posibles amenazas a enfrentar en un entorno laboral dinámico. Un líder que se compromete con esta práctica no solo mejora su propio desempeño, sino que también se convierte en un ejemplo a seguir para su equipo.

Este proceso de autoevaluación conlleva la elaboración de un plan de acción, el cual puede implementarse tras llevar a cabo una evaluación minuciosa, siguiendo el ciclo PHVA. Este enfoque permite a los líderes actuar de manera informada y estratégica, asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos organizacionales y con el desarrollo personal del líder.

La retroalimentación constante se fundamenta en tres aspectos primordiales: un diagnóstico adecuado, una formación y adiestramiento continuo, así como un riguroso control y seguimiento de los avances. Un diagnóstico preciso permite a los líderes comprender sus puntos de partida y establecer metas realistas. La formación continua garantiza que los líderes estén equipados con las habilidades más relevantes para enfrentar los desafíos contemporáneos. Por último, el control y seguimiento de los avances son esenciales para asegurar que el proceso de mejora sea efectivo y sostenible a largo plazo. El ejercicio constante de comprensión del líder no solo es un requisito para el desarrollo personal, sino que también es fundamental para la eficacia organizacional. Un líder que se dedica a la introspección y la autoevaluación está mejor preparado para guiar a su equipo hacia el éxito, fomentando un entorno de crecimiento y colaboración.

La función directiva en instituciones de educación secundaria: una perspectiva desde la labor de los directores

La atención hacia los directores de instituciones educativas resulta crucial en la actualidad, dado que estas entidades son reconocidas como centros educativos integrales. En este contexto, la figura del director no solo se limita a la administración, sino que se erige como un líder fundamental que debe poseer habilidades singulares que enaltezcan su función. Su rol implica guiar las iniciativas pedagógicas, promoviendo un ambiente de aprendizaje significativo, mientras gestiona simultáneamente los distintos activos del establecimiento, tales como el capital humano, los recursos físicos y financieros.

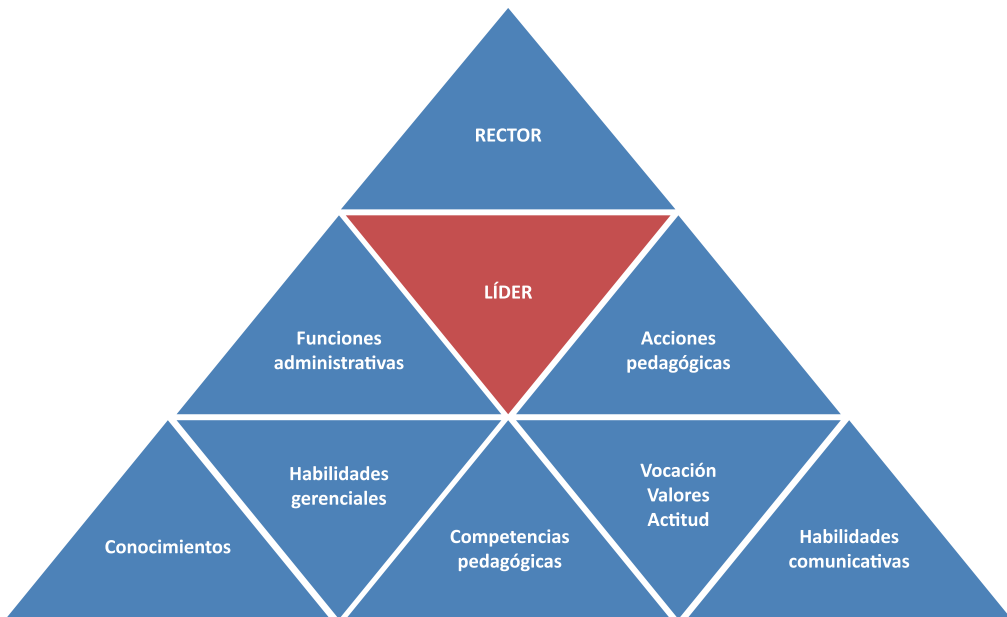
El director o coordinador de una institución educativa debe ante todo honrar su compromiso con la pedagogía. Esto implica una dedicación constante hacia el desarrollo profesional y la formación continua, así como un compromiso activo con la comunidad académica. Al promover acciones que satisfagan las necesidades colectivas, el director se convierte en un agente de cambio, capaz de influir positivamente en la cultura institucional y en el desempeño académico de los estudiantes.

Para alcanzar estos objetivos, los directores deben forjar alianzas estratégicas tanto dentro como fuera de la institución. Estas colaboraciones pueden incluir a padres de familia, organizaciones comunitarias, y otros actores relevantes que puedan contribuir al desarrollo educativo. Concebir proyectos innovadores es igualmente vital, ya que estas iniciativas pueden ayudar a resolver problemas específicos, motivar al personal docente y fomentar un clima de creatividad y compromiso.

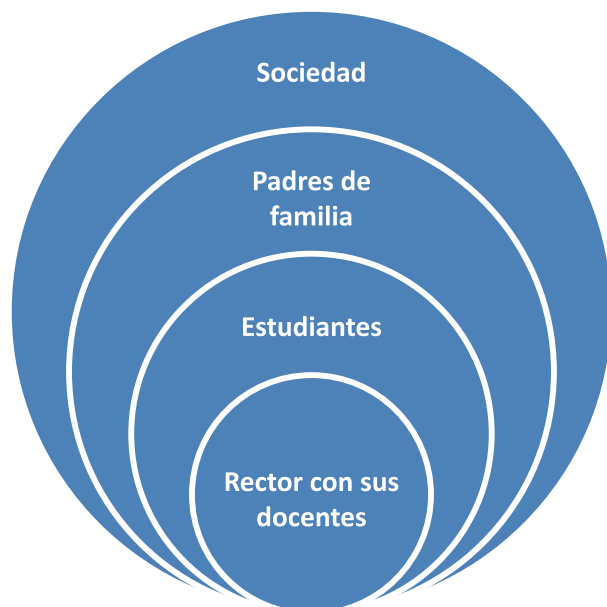
La gestión integral que requiere el liderazgo educativo demanda un trabajo colaborativo. Un liderazgo compartido es esencial para empoderar a los docentes y al personal administrativo, permitiendo que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y escuchados. Esta sinergia no solo mejora la moral del equipo, sino que también potencia la eficacia de las iniciativas emprendidas.

Además, la adquisición continua de conocimientos es un pilar fundamental en la labor del director. El entorno educativo está en constante cambio, y los líderes deben mantenerse actualizados sobre las tendencias pedagógicas, las políticas educativas y las mejores prácticas de gestión. Relaciones interpersonales sólidas son igualmente necesarias, ya que la capacidad de comunicarse efectivamente con diversos grupos de interés es crucial para el éxito de cualquier proyecto educativo. El profundo amor y dedicación por la tarea educativa es lo que realmente distingue a un director excepcional. Este compromiso se traduce en un liderazgo auténtico que inspira a su equipo y motiva a los estudiantes a alcanzar su máximo potencial. En definitiva, la función directiva en instituciones de educación secundaria es multifacética y exige un enfoque integral que combine visión, estrategia y una profunda pasión por la educación.

Figura 9. Liderar-vocación / Administrar-función



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Rector líder

Fuente: Elaboración propia

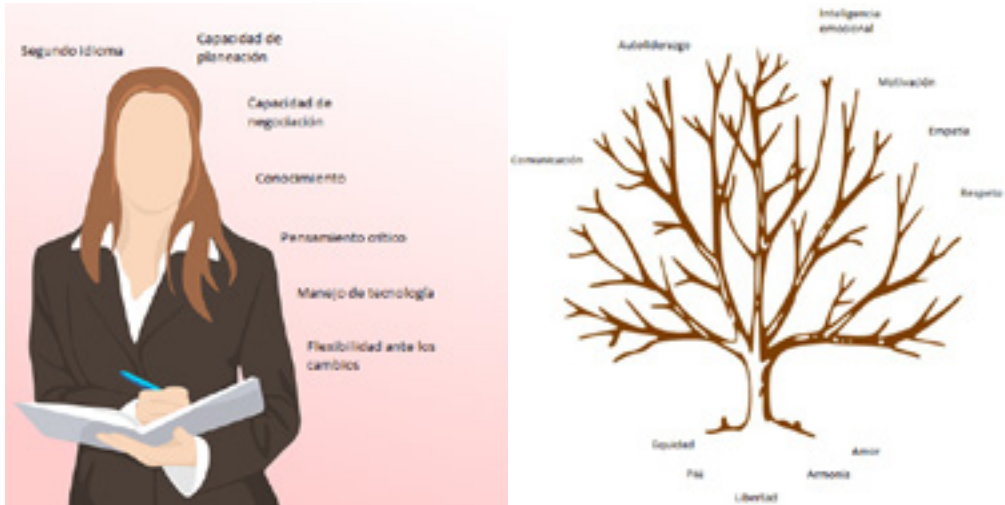
El director académico tiene la responsabilidad de establecer y consolidar una conexión robusta con el cuerpo docente mediante una interacción asertiva y una dinámica colaborativa de trabajo en equipo. Esta relación se fundamenta en un liderazgo compartido, reconocido por la comprensión y el apoyo mutuo entre el director y los docentes. Los profesores, como agentes clave en el proceso educativo, desempeñan un papel primordial en la ejecución de las acciones pedagógicas, dado que mantienen una interacción directa y continua con los estudiantes en el ámbito educativo.

La relación entre el director y los docentes no solo implica una comunicación efectiva y una coordinación eficiente de actividades, sino también un espacio propicio para el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional conjunto. Es esencial que el director fomente un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde cada miembro del equipo docente se sienta valorado, escuchado y motivado a contribuir activamente en la consecución de los objetivos institucionales.

El liderazgo compartido entre el director y los docentes implica la distribución equitativa de responsabilidades y la participación en la toma de decisiones relevantes para el mejoramiento continuo de la calidad educativa. Asimismo, este enfoque colaborativo promueve la creación de una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos, un sentido de pertenencia y un compromiso colectivo con la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes.

Todo esto se resume en la siguiente figura:

Figura 11. Competencias duras Vs. competencias blandas en el liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de la práctica, se puede afirmar que la labor de liderazgo representa un desafío estimulante y enriquecedor, especialmente cuando se aborda con un profundo sentido de compromiso y sabiduría, sobre todo al dirigir iniciativas destinadas a potenciar el desarrollo del talento humano, como es el caso de las instituciones educativas. Para el ejercicio del liderazgo, resulta esencial partir de un sólido autoconocimiento y cultivar el autoliderazgo como base para el desarrollo de competencias necesarias para dirigir equipos de trabajo orientados hacia la promoción del bienestar y el sentido trascendente de la vida. Un liderazgo que se distingue por su ética, su humanidad y su compromiso con el progreso social.

Cada individuo atesora sus propias percepciones y vivencias en relación con el liderazgo, producto de su experiencia personal y profesional. En ciertos momentos, cada persona puede asumir roles de liderazgo, ya sea por asignación o por su naturaleza intrínseca, lo cual refleja la diversidad de enfoques y estilos en el ejercicio del liderazgo. Es fundamental reconocer la importancia de estas experiencias individuales en la construcción y consolidación del liderazgo, así como valorar la riqueza que aportan al desarrollo de capacidades de liderazgo efectivas y auténticas. El liderazgo orientado hacia la transformación del talento humano requiere de un profundo compromiso con el crecimiento personal y profesional de cada individuo, así como con el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en principios éticos y valores humanos; este tipo de liderazgo busca trascender más allá de los límites individuales, promoviendo el desarrollo integral de las personas y contribuyendo al mejoramiento de la sociedad en su conjunto.

Acciones del liderazgo en el entorno educativo

CÓMO FORTALECER EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

- Capacitación, actualización
- Fortalecer día a día la actitud
- Motivación intrínseca
- Desarrollar estrategias para el fortalecimiento del equipo
- Realizar diagnósticos periódicos de su rol como líder
- Debe incorporarse una cultura de liderazgo organizacional
- Definir roles
- Delegar con responsabilidad
- Incorporar la creatividad y la innovación
- Adaptación a los cambios
- Revisión de prácticas exitosas
- Definir criterios para verificar la efectividad del liderazgo aplicado
- Crear en conjunto talleres para fortalecer el ejercicio de liderazgo

Tabla 3. Plan de mejoramiento

Qué esperan los estudiantes	Qué espera los padres	Que espera la comunidad	Cómo puedo responder

Tabla 4. ¿Qué tengo?

Conocimientos	Habilidades	Valores	Fortalezas/debilidades

Tabla 5. ¿Con qué cuento? - autoevaluación

Alianzas	Estrategias	Talento humano

Figura 12. ¿Soy líder?

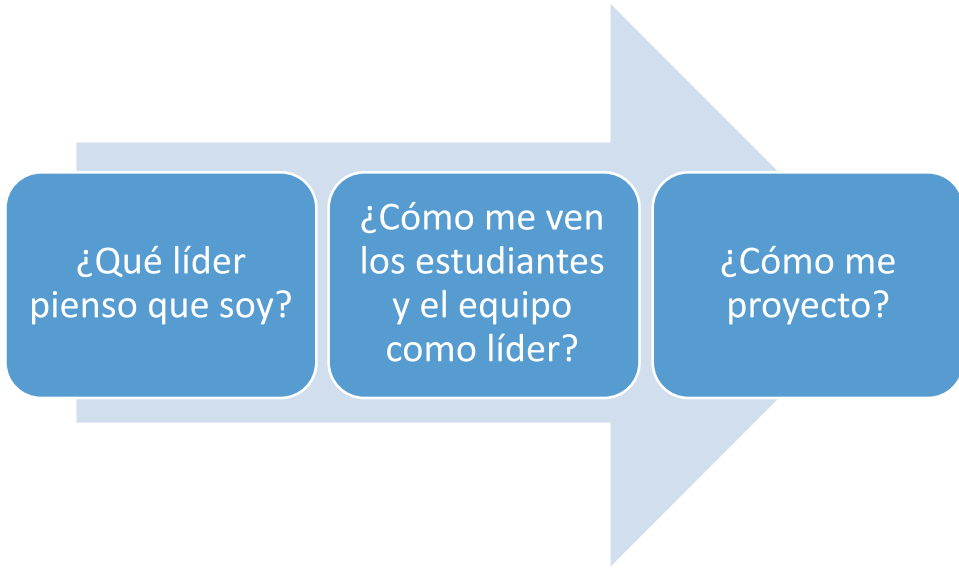
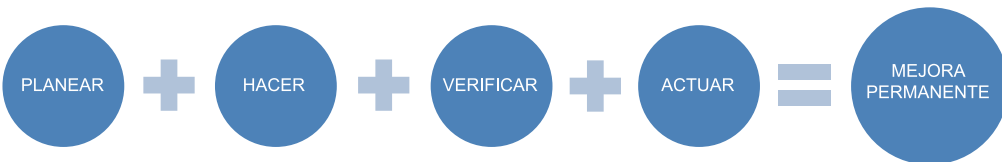


Tabla 6. Plan de mejoramiento – actividades

OBJETIVOS	RESPONSABLES	ACCIONES	TIEMPO

Figura 13. Ciclo PHVA



Es importante partir del impacto del liderazgo

El liderazgo es un componente esencial en cualquier organización, y su impacto es especialmente significativo en el ámbito educativo. En la educación media, el liderazgo influye directamente en el desarrollo académico y personal de los estudiantes, así como en la eficacia y moral de los docentes. Entender y evaluar el impacto del liderazgo en este contexto es crucial para la mejora continua de las instituciones educativas y para el éxito de los estudiantes.

Figura 14. Impacto del liderazgo



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo transformacional se destaca como uno de los enfoques más efectivos en la educación media. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los estudiantes y al personal educativo hacia la consecución de objetivos comunes y la superación de expectativas. Los líderes transformacionales en la educación media fomentan un ambiente de apoyo y colaboración, donde los estudiantes se sienten valorados y empoderados para alcanzar su máximo potencial.

Uno de los principales beneficios del liderazgo transformacional en la educación media es el aumento de la motivación y el compromiso. Los líderes que adoptan este estilo suelen establecer una visión clara y compartida, lo cual ayuda a los estudiantes y docentes a comprender la importancia de sus roles y a sentirse parte integral de la comunidad educativa. Este sentido de pertenencia y propósito es fundamental para mantener a los estudiantes interesados y comprometidos con su aprendizaje. El impacto del liderazgo en el rendimiento académico de los estudiantes de educación media es notable. Los líderes transformacionales no solo se enfocan en los resultados académicos, sino también en el desarrollo integral de los estudiantes. Esto incluye fomentar habilidades críticas como el pensamiento creativo, la resolución de problemas y la capacidad de trabajo en equipo. Al proporcionar un entorno que valora y promueve estas habilidades, los líderes educativos ayudan a preparar a los estudiantes para los desafíos futuros, tanto académicos como profesionales.

Además, el liderazgo efectivo en la educación media contribuye al bienestar emocional y social de los estudiantes. Un líder transformacional es consciente de las necesidades emocionales de los estudiantes y trabaja para crear un ambiente seguro y de apoyo. Esto es especialmente importante en la educación media, una etapa crucial en el desarrollo de los adolescentes, donde la presión académica y social puede ser significativa. Al abordar estas necesidades, los líderes transformacionales ayudan a reducir el estrés y la ansiedad, lo que a su vez mejora el rendimiento académico y la satisfacción general de los estudiantes.

El impacto del liderazgo no se limita solo a los estudiantes; también es vital para el desarrollo profesional de los docentes. Un líder educativo transformacional promueve el crecimiento continuo de los docentes, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional y fomentando un ambiente de aprendizaje colaborativo. Esto no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también aumenta la moral y la satisfacción laboral de los docentes. Los líderes efectivos en la educación media reconocen la importancia de proporcionar *feedback* constructivo y apoyo continuo a los docentes. Este enfoque ayuda a los docentes a mejorar sus prácticas pedagógicas y a sentirse valorados y motivados en su trabajo. La mejora en la calidad de la enseñanza resultante de un liderazgo efectivo, a su vez, beneficia directamente a los estudiantes, creando un ciclo positivo de desarrollo y éxito académico.

En comparación con otros tipos de liderazgo, como el liderazgo autocrático o el liderazgo *laissez-faire*, el liderazgo transformacional ofrece ventajas significativas en el

contexto de la educación media. El liderazgo autocrático, que se basa en el control y la toma de decisiones centralizada, puede limitar la creatividad y la motivación de los estudiantes y docentes. Por otro lado, el liderazgo laissez-faire, que implica una mínima intervención por parte del líder, puede resultar en una falta de dirección y de apoyo, lo que afecta negativamente el rendimiento y la moral de la comunidad educativa. El liderazgo transformacional, al centrarse en la inspiración, el empoderamiento y el desarrollo personal, aborda estas limitaciones y proporciona un entorno propicio para el crecimiento y el éxito. Este estilo de liderazgo no solo mejora los resultados académicos, sino que también contribuye al bienestar general de los estudiantes y al desarrollo profesional de los docentes. Partir del impacto del liderazgo en la educación media es esencial para comprender y mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas. El liderazgo transformacional, en particular, ofrece un enfoque que inspira, motiva y desarrolla tanto a estudiantes como a docentes. Al fomentar un ambiente de apoyo, colaboración y desarrollo continuo, este tipo de liderazgo contribuye significativamente al éxito académico y personal de los estudiantes, así como al crecimiento profesional de los docentes, estableciendo una base sólida para el futuro de la educación.



CONSIDERACIONES FINALES



Existen diversas corrientes en el ámbito del liderazgo, y en lo que respecta a la formación y desarrollo, cada organización debe seleccionar el programa de liderazgo que mejor se adapte a sus requerimientos particulares, basándose en un análisis exhaustivo de su situación. Es ampliamente reconocido que la mayoría de los individuos, en algún momento de su trayectoria, han ejercido roles de liderazgo de manera natural o como consecuencia de sus responsabilidades laborales.

El diseño de programas de capacitación y entrenamiento en liderazgo debe responder a las necesidades específicas de cada contexto organizacional, considerando factores como la cultura empresarial, los objetivos estratégicos y las características del equipo humano. La elección de un programa de liderazgo adecuado es crucial para potenciar las habilidades de liderazgo de los colaboradores y fortalecer la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos más en la educación media.

Es esencial reconocer la diversidad de estilos de liderazgo y la importancia de fomentar un ambiente propicio para el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización. La promoción de una cultura que valore y promueva el liderazgo, tanto formal como informal, contribuye a cultivar un entorno en el que cada individuo pueda desarrollar su potencial de liderazgo y contribuir al éxito colectivo de la empresa. En este contexto, el liderazgo emerge como una fuerza transformadora y esencial, destacando su capacidad para influir, motivar, guiar y estimular a los miembros hacia el crecimiento colectivo. Las comunidades carentes de este liderazgo transformacional experimentaban un estancamiento perjudicial para su desarrollo. La falta de motivación e influencia para el crecimiento y la mejora de la productividad en el grupo dejaba a la comunidad atrapada en un ciclo de retroceso. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de líderes efectivos que no solo tomen decisiones, sino que también empoderen a la comunidad, permitiendo que sus miembros se conviertan en agentes activos en la resolución de problemas y en la formulación de soluciones.

El liderazgo transformacional, particularmente en entornos educativos de nivel medio, se distingue por su compromiso ético y su genuino interés en el beneficio de la comunidad académica. Los líderes en este contexto no solo se enfocan en la enseñanza mecánica, sino que guían a través del empoderamiento y fomentan la autonomía en lugar del control (Sayfulloevna, 2023). Esta visión ética y orientada al beneficio común se refleja en la creación de normas de convivencia que promueven la participación y una cultura de innovación. Además, se destaca la importancia de la sensibilización para promover este tipo de liderazgo y permitir que los miembros de la comunidad asuman roles de liderazgo para contribuir al bienestar colectivo.

Las lecciones aprendidas sobre el liderazgo transformacional se consolidan en aspectos como la capacitación continua, el diagnóstico personal y el mejoramiento permanente. Es fundamental reconocer que el liderazgo no solo se trata de habilidades técnicas, sino también de un proceso de desarrollo personal que implica la identificación de fortalezas y debilidades. Además, se enfatiza la importancia de establecer alianzas estratégicas, desarrollar proyectos y mantener una relación sólida con el equipo de trabajo. Fortalecer el ejercicio del liderazgo educativo implica acciones como la capacitación, la motivación intrínseca, el fortalecimiento de la actitud y la incorporación de una cultura organizacional de liderazgo, estas acciones son fundamentales para promover un liderazgo ético, humano y orientado al bienestar colectivo en el entorno educativo.

En el ámbito de la educación media, el liderazgo emerge como un componente esencial para el desarrollo y el progreso de la comunidad educativa. La selección cuidadosa de programas de liderazgo adaptados a las necesidades específicas de cada institución educativa es crucial para potenciar las habilidades de liderazgo de los educadores y fortalecer el rendimiento académico y el bienestar estudiantil. Este enfoque estratégico permite una gestión efectiva de los recursos y una mejor orientación hacia los objetivos educativos.

El liderazgo transformacional en entornos educativos de nivel medio desempeña un papel fundamental en la promoción del compromiso ético, el empoderamiento y la autonomía de los estudiantes y docentes. Los líderes educativos no solo transmiten conocimientos, sino que también inspiran y motivan a través de valores éticos y una visión compartida de un futuro educativo próspero y equitativo. La creación de una cultura escolar inclusiva y participativa fomenta la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Las lecciones aprendidas en el ámbito del liderazgo educativo destacan la importancia de la capacitación continua, el autoconocimiento y el desarrollo personal. Los líderes educativos deben estar comprometidos con su propio crecimiento y aprendizaje, así como con el desarrollo profesional de su equipo. La promoción de una cultura organizacional de liderazgo ético y humano implica el fomento de relaciones sólidas, la colaboración y el trabajo en equipo hacia metas comunes y el bienestar de toda la comunidad educativa.

En la educación media no solo se trata de la toma de decisiones y la gestión eficaz, sino también de inspirar, empoderar y transformar vidas. Los líderes educativos tienen la responsabilidad de cultivar un ambiente de aprendizaje dinámico y enriquecedor, donde cada individuo tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito colectivo. En conclusión, abordar los desafíos del liderazgo transformacional en la educación media implica un proceso multifacético que comienza con la comprensión y desglose de la problemática en cuestión. Esta fase inicial requiere una investigación exhaustiva para sentar las bases de una comprensión informada, seguida de un diagnóstico completo de la situación en el contexto educativo. Este diagnóstico, que abarca desde la dinámica de contextualización hasta el diagnóstico participativo, permite identificar las áreas clave que requieren atención y la construcción de una matriz de caracterización de problemas como guía para la intervención.

Tabla 7. Costo beneficio liderazgo transformacional

Miembros de la Comunidad Académica	Beneficios del Liderazgo Transformacional	Beneficios del Liderazgo Tradicional	Costo del Liderazgo Transformacional	Costo del Liderazgo Tradicional
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor motivación y compromiso con el aprendizaje - Desarrollo de habilidades críticas y creativas - Ambiente inclusivo y de apoyo - Sentido de pertenencia y empoderamiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de normas y expectativas - Estructura clara y estable - Enfoque en resultados académicos tangibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de enfoques personalizados - Mayor tiempo y esfuerzo en desarrollo de programas - Formación continua de docentes para mantener la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque restrictivo y potencial desmotivación - Limitación de la creatividad y pensamiento crítico - Posible desconexión emocional de los estudiantes
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de la innovación y la creatividad en la enseñanza - Apoyo para el desarrollo profesional continuo - Clima de colaboración y equipo - Mayor autonomía y participación en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Directrices claras y establecidas desde la dirección - Procedimientos y políticas consistentes - Énfasis en la responsabilidad y el rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor inversión en formación y desarrollo profesional - Requiere tiempo para adaptarse a nuevas metodologías - Necesidad de habilidades de liderazgo y gestión del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible resistencia al cambio e innovación - Limitaciones en el crecimiento profesional - Potencial ambiente de trabajo rígido y poco colaborativo
Directivos Docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de inspirar y motivar al personal - Mejora en la comunicación y relaciones interpersonales - Estrategias para el cambio y la innovación - Promoción de una visión compartida 	<ul style="list-style-type: none"> - Control y supervisión centralizada - Enfoque en la eficiencia y la gestión de recursos - Toma de decisiones basada en la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere habilidades avanzadas de liderazgo - Necesidad de tiempo y recursos para implementar cambios - Potencial riesgo de sobrecarga de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible falta de flexibilidad y adaptación - Potencial aislamiento en la toma de decisiones - Desmotivación de los empleados debido a la falta de participación

Padres de Familia	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor participación y colaboración en la comunidad escolar - Comunicación abierta y transparente con la escuela - Confianza en el enfoque educativo de la institución - Sentimiento de inclusión y valoración de sus opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Información clara y regular sobre el desempeño de sus hijos - Confianza en la estructura y disciplina escolar - Expectativas y normas consistentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor tiempo y esfuerzo para involucrar a los padres - Requiere estrategias efectivas de comunicación - Potencialmente más recursos para eventos y reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible percepción de falta de comunicación - Limitada participación en decisiones escolares - Potencial desconfianza en el enfoque educativo
Comunidad Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de una cultura de aprendizaje continuo - Inclusión y valoración de todas las voces - Innovación y adaptación a nuevas tendencias educativas - Fortalecimiento del sentido de comunidad y pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa clara y jerárquica - Procesos y procedimientos bien definidos - Enfoque en el cumplimiento de estándares y metas 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de recursos para formación y desarrollo - Mayor complejidad en la gestión del cambio - Requiere un compromiso continuo de todos los miembros 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible falta de adaptabilidad a nuevas tendencias - Potencial resistencia a cambios e innovación - Ambiente de trabajo más rígido y menos inclusivo

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso en el proceso de liderazgo transformacional en la educación media se centra en la evaluación de las necesidades del grupo, lo que implica un análisis detallado de las necesidades, problemas y recursos disponibles. Esta evaluación contribuye a la identificación de problemas y necesidades prioritarios, así como a la construcción de programas adaptados a las circunstancias específicas de cada comunidad educativa. Es importante destacar que la percepción de las necesidades puede variar entre los diferentes actores involucrados y puede cambiar con el tiempo, lo que resalta la importancia de una evaluación continua y flexible.

El liderazgo transformacional en la educación media representa un enfoque dinámico y adaptativo que se centra en la evaluación de las necesidades del grupo, el diseño de programas específicos y la implementación de estrategias efectivas para abordar problemas prioritarios. Este proceso comienza con un análisis detallado de las

necesidades, problemas y recursos disponibles dentro de la comunidad educativa. La evaluación precisa y continua de estas variables es fundamental para identificar las necesidades prioritarias y construir programas adaptados a las circunstancias específicas de cada institución educativa.

La percepción de las necesidades dentro de una comunidad educativa puede variar significativamente entre los diferentes actores involucrados, incluidos estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Esta variabilidad subraya la importancia de una evaluación flexible y continua que pueda adaptarse a los cambios y dinámicas presentes en el entorno educativo. Stevens y Levi (2023) enfatizan que un enfoque transformacional eficaz en la educación media requiere la implementación de estrategias adaptativas que puedan responder a las necesidades cambiantes del grupo. Esta capacidad de adaptación es crucial para el éxito a largo plazo de las iniciativas de liderazgo transformacional.

Una vez identificadas las necesidades y problemas prioritarios, el siguiente paso en el proceso de liderazgo transformacional es la implementación de estrategias efectivas para abordar estos desafíos. La ejecución de programas y acciones específicas diseñadas para promover el cambio positivo y el desarrollo dentro del entorno educativo es esencial. Estas estrategias deben estar alineadas con los objetivos educativos y ser capaces de motivar y comprometer a todos los miembros de la comunidad educativa.

El éxito de las iniciativas de liderazgo transformacional en la educación media no se logra solo con la implementación de programas, sino también mediante la evaluación continua del progreso y la retroalimentación de los resultados. Esta evaluación continua permite ajustar las estrategias según sea necesario y asegurar que las necesidades del grupo se están satisfaciendo de manera efectiva. La retroalimentación debe ser recogida de todos los actores involucrados para proporcionar una visión completa y precisa de los impactos de las iniciativas implementadas.

El liderazgo transformacional en la educación media también se caracteriza por su enfoque en el desarrollo integral de los estudiantes. Esto incluye no solo el logro académico, sino también el desarrollo de habilidades críticas, creativas y emocionales que son esenciales para el éxito en la vida. Los líderes transformacionales buscan crear un entorno inclusivo y de apoyo que fomente el crecimiento personal y el bienestar de todos los estudiantes. Esto se logra a través de la implementación de programas que promuevan la innovación, la creatividad y la colaboración entre los estudiantes.

Además, el liderazgo transformacional en la educación media implica un compromiso continuo con el desarrollo profesional de los docentes. Los líderes transformacionales reconocen la importancia de apoyar a los docentes en su desarrollo profesional y proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para mejorar sus prácticas pedagógicas. Esto puede incluir la participación en programas de formación continua, la colaboración en equipos de trabajo y la implementación de nuevas metodologías de enseñanza.

La colaboración y la construcción de alianzas estratégicas también son elementos clave del liderazgo transformacional en la educación media. Los líderes transformacionales trabajan en estrecha colaboración con todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos los padres de familia y las organizaciones comunitarias, para asegurar un enfoque integral y cohesivo en el desarrollo educativo. Estas alianzas estratégicas permiten compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que enriquece el proceso educativo y fortalece la comunidad educativa en su conjunto.

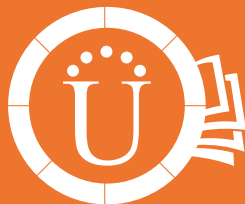
La conclusión del proceso de liderazgo transformacional en la educación media está marcada por la implementación de estrategias efectivas para abordar los problemas identificados y satisfacer las necesidades prioritarias del grupo (Stevens y Levi, 2023). Esto implica la ejecución de programas y acciones específicas diseñadas para promover el cambio positivo y el desarrollo en el entorno educativo. La evaluación continua del progreso y la retroalimentación de los resultados son elementos clave para garantizar el éxito a largo plazo de las iniciativas de liderazgo transformacional en la educación media.

Referencias bibliográficas

- Bautista-Vallejo, J. M., Duarte de Krummel, M., Hernández-Carrera, R. M., y Espigares-Pinazo, M. J. (2020). Investigar en la Universidad hoy. Apuntes para el liderazgo educativo y el cambio social. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 39-48. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.01.039-048>
- Bennis, W. (2010). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement Nueva Edición: Del Management al Neuromanagement* (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Cuervo, J. T. R., Rengifo, T. R., Castañeda, J. D., y Hurtado, G. I. V. (2023). *Ciudadanías emergentes en Colombia, una perspectiva humana*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586519311>
- Fisher, J. A., Newman, A., y Sendjaya, S. (2024). Interim leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103974. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103974>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gkintoni, E., Halkiopoulou, C., & Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership an asset in educational settings: An overview. *Emerging Science Journal*. *Emerging Science Journal*, 6(4), 893-904.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*. B de Books.
- Gomes, G., Seman, L. O., y De Montreuil Carmona, L. J. (2021). Service innovation through transformational leadership, work-life balance, and organisational learning capability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(4), 365-378. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1814953>
- Hyun, J. J. (2021). A study on education utilizing metaverse for effective communication in a convergence subject. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 13(4), 129-134.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>

- Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Kotter, J. P. (1999). *Leading change: The argument for values-based leadership*. Harvard Business Review Press.
- Lvovich, I. Y., Lvovich, Y. I., Preobrazhenskiy, A. P., Preobrazhenskiy, Y. P., y Choporov, O. N. (2020). Analysis of integral characteristics in the IoT system. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 734(1), IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/734/1/012020>
- Mintzberg, H. (2001). *Managing strategically*. Free Press.
- Mullen, J., Thibault, T., y Kelloway, E. K. (2024). Occupational health and safety leadership. En: Tetrick, Lois E. (Ed); Fisher, Gwenith G. (Ed); Ford, Michael T. (Ed) y Quick, James Campbell (Ed). (2024). *Handbook of occupational health psychology, 3rd ed.*, (pp. 501-516). Washington, DC, US: American Psychological Association, XIII, 709 pp.
- Paredes, S. R. V., y Sandoval, Y. G. (2021). VII Encuentro Interzonal de Investigación - IV Encuentro Internacional de E-Investigación: "Apropiación, transferencia de conocimiento y transformación de territorios: spinoff y otros escenarios de investigación e innovación". *Memorias*. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/5419/5208>
- Pautt, L. (2011). *Liderazgo y dirección en el contexto educativo*. Editorial Universitaria.
- Pérez, G. R., Marqués, L. L., Poleo, A. J., Rivera, A., y von Feigenblatt, O. F. (2023). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión de la literatura. *Anales de la Real Academia de Doctores* 8(4), pp. 785-801). Real Academia de Doctores de España.
- Rentería, L. G. R. (2022). El sentido humano en el liderazgo educativo, como generador de educación de calidad integral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3.316-3.354. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2835
- Rodríguez, B. M. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14797>.
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14.
- Sayfulloevna, S. S. (2023). Safe learning environment and personal development of students. *International Journal of Formal Education*, 2(3), 7-12. <https://journals.academiczone.net/index.php/ijfe/article/view/605>

- Stevens, D. D., y Levi, A. J. (2023). *Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning*. Routledge.
- Suhonosov, A. P., Karneev, R. C., Kurganova, E. A., y Listick, E. M. (2021). The relationship between creative leadership and creative thinking in primary school students. *SHS Web of Conferences*, 117, p. 02003. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111702003>
- Vargas Hurtado, G. I., Ramírez Vargas, J. C., Rivas Arenas, M. E., Barona Castro, M. A., Rebolledo Cortés, H. S., Vargas Paredes, S. R., Rivera Quintero, K., Gutiérrez Osorio, L., Contreras Millán, A. F., Rengifo Cuervo, J. T., y Garzón González, R. (2022). *Elementos para el afrontamiento de riesgos emocionales y físicos por covid-19*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586518789>
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wolk, L. (2022). *Coaching el arte de soplar brasas en acción*. Gran Aldea Editores.
- Torreblanca, F. (2015). *Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos*. UNAD. (2017). *Líneas dei de la UNAD*. <https://academia.unad.edu.co/ecacen/investigacion-y-productividad/lineas>



Sello Editorial

Universidad Nacional
Abierta y a Distancia

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA
Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis
Calle 14 Sur 14-23
PBX: 344 37 00 - 344 41 20
Bogotá, D.C., Colombia

www.unad.edu.co

