

Estilos de Liderazgo en la Educación a Distancia

Leadership Styles in Distance Education

Dr. Guadalupe Martínez Herrera & Dr. Juan Manuel Chávez Escobedo

Resumen. La pandemia de COVID-19 ha transformado radicalmente el panorama educativo, obligando a las instituciones a adoptar la educación a distancia como la principal modalidad de enseñanza. Este artículo presenta un análisis documental de los estilos de liderazgo aplicados en el sistema educativo mexicano durante este periodo de transición. Se examinan estilos de liderazgo como el transformacional, distribuido, pedagógico, entre otros, y se discute cómo cada uno ha contribuido al manejo efectivo de los desafíos educativos impuestos por la pandemia. Los hallazgos indican que los líderes educativos que adoptaron un enfoque flexible y colaborativo lograron no solo mantener la continuidad del aprendizaje, sino también mejorar la resiliencia institucional. Este estudio proporciona una base para comprender las dinámicas de liderazgo en contextos educativos críticos y sugiere prácticas efectivas para futuros desafíos similares.

Palabras Claves. Estilos de liderazgo, educación a distancia, pandemia, liderazgo educativo, sistema educativo mexicano, innovación educativa, resiliencia institucional.

Abstract. The COVID-19 pandemic has radically transformed the educational landscape, forcing institutions to adopt distance education as the primary mode of teaching. This article presents a documentary analysis of the leadership styles applied in the Mexican educational system during this period of transition. Leadership styles such as transformational, distributed, pedagogical, among others, are examined, and how each has contributed to effectively managing the educational challenges imposed by the pandemic is discussed. The findings indicate that educational leaders who adopted a flexible and collaborative approach not only managed to maintain the continuity of learning but also enhanced institutional resilience. This study provides a foundation for understanding leadership dynamics in critical educational contexts and suggests effective practices for future similar challenges.

Keywords. Leadership styles, distance education, pandemic, educational leadership, Mexican educational system, educational innovation, institutional resilience.

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 ha obligado a las instituciones educativas a adaptarse rápidamente a nuevas formas de enseñanza, destacándose la educación a distancia como una solución necesaria para continuar con la labor educativa. En este contexto, el liderazgo dentro de las instituciones educativas ha jugado un papel crucial para afrontar los desafíos derivados de la transición hacia modelos de enseñanza virtual. La capacidad de los líderes educativos para guiar y motivar a sus equipos ha sido determinante para garantizar la continuidad del aprendizaje y el bienestar de la comunidad educativa.

Este artículo se centra en analizar los diferentes estilos de liderazgo aplicados en la educación a distancia en México durante la pandemia. A través de una investigación documental, se exploran cómo estos estilos han influido en la gestión educativa y en la capacidad de las instituciones para adaptarse a las demandas de un entorno cambiante y complejo. Se estudian estilos como el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo pedagógico, entre otros, destacando sus características y su impacto en el contexto educativo.

El objetivo es proporcionar una visión integral de los estilos de liderazgo que han mostrado ser efectivos en la educación a distancia, así como identificar las prácticas que han contribuido al éxito de las instituciones educativas durante un periodo de crisis sin precedentes. A partir de este análisis, se busca ofrecer recomendaciones que puedan ser de utilidad para futuros líderes educativos enfrentando escenarios similares.

DISCUSIÓN

Estilos de liderazgo

Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación, se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica:

Liderazgo Transformacional

Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).

Liderazgo Distribuido

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006)

Liderazgo Pedagógico o Liderazgo Instruccional

El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje

Liderazgo para la Justicia Social

Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018). Theoharis (2007) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

Liderazgo Emocional

Según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

En todas las actividades del ser humano, de las más simples a las más complejas, las características de una persona se determinan tanto por la impresión genética, como por el resultado emocional de un conjunto de sentimientos y, en lo social, por el hecho de pertenecer a una familia con ciertos patrones de crianza.

Todo esto implica una interconexión, una alianza que determina una construcción exacta a partir de dichas circunstancias, cada una tan importante como las otras. Peter Druker (citado por Boyett y Boyett, 2006) afirma que discutir sobre características y rasgos sobre el perfil de los líderes, es una pérdida de tiempo.

De acuerdo con Senge (2002), es necesario un liderazgo que deje con regularidad un tiempo para dialogar, compartir y reflexionar críticamente sobre los ideales, las ideas, y las prácticas.

Para lograrlo, las características de un buen líder implican su capacidad de establecer el rumbo de manera clara, priorizando y comunicando; ser empático y tener la capacidad de reconocer el esfuerzo de los otros. Como se observa, esto no es algo que se obtiene por generación espontánea, ya que se requiere desarrollar la capacidad y la voluntad de aprender (Hoshin citado por Martín, 2001).

Manes (2008) afirma que el liderazgo no puede separarse de la función directiva, por lo que es necesario que las instituciones educativas incorporen personas que

posean ambos roles, pues logran en sus subordinados la motivación suficiente para convertirlos en agentes de cambio.

Así mismo, Boyett y Boyett (2006) complementan esto al decir que los líderes construyen relaciones sólidas con los demás y esto es lo que los hace diferentes de aquellos que dicen serlo.

Para Boyett y Boyett (2006), existe un desacuerdo al identificar cuáles de estas características o rasgos de un líder son realmente necesarios y válidos; sin embargo, las investigaciones han demostrado que no se debe pensar severa o mecánicamente en los atributos de los líderes, ya que tanto las características como los rasgos que se requieren dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores y otras variables.

Boyett y Boyett (2006) proponen seis estilos para liderar:

Estilo autoritario o coercitivo

- ◆ Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- ◆ Espera la obediencia inmediata.
- ◆ Controla estrechamente, a través de la supervisión.
- ◆ Utiliza la retroalimentación negativa para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- ◆ Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensa.

Estilo orientativo

- ◆ Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- ◆ Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- ◆ Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- ◆ Establece estándares y orienta el desarrollo en relación con esa visión a largo plazo.
- ◆ Utiliza la retroalimentación positiva y negativa de manera equilibrada para motivar.

Estilo afiliativo

- ◆ El líder marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- ◆ Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- ◆ Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien; seguridad en el trabajo, ayudas familiares.
- ◆ Da retroalimentación positiva y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Estilo participativo

- ◆ Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos.
- ◆ Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.

- ◆ Mantiene reuniones frecuentes con sus colaboradores.
- ◆ Recompensa el rendimiento y da poca retroalimentación negativa.

Estilo imitativo

- ◆ Dirige dando ejemplo.
- ◆ Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- ◆ Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- ◆ No le gusta el rendimiento pobre.
- ◆ Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo

Estilo capacitador

- ◆ Ayuda a sus colaboradores a identificar tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles.
- ◆ Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- ◆ Proporciona orientaciones y retroalimentación para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- ◆ Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

En la actualidad, gestionar el cambio a través de la innovación, es uno de los grandes retos a los que se enfrentan no sólo las organizaciones, sino también los individuos que, por una parte, han de acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio y, por otra, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya

función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar los procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones (Amorós, 2005).

Al respecto, Boyett y Boyett (2006) explican que los líderes actúan como agentes de cambio que fuerzan a las personas a pensar y prepararse para un futuro incierto, ya que no sólo aceptan los retos de la sabiduría, sino que los provocan e impulsan. El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas.

Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. A su vez, la orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director (Boyett y Boyett, 2006).

Por tanto, un buen director deberá ser un buen líder, ya que existe una relación muy próxima entre liderazgo y dirección. Según Boyett y Boyett (2006), existen diversas razones por las que las personas desean cooperar para conseguir los objetivos de la organización, y muchas están relacionadas directamente con la relación superior-subordinado.

Etapas del liderazgo

El liderazgo es un proceso, no un acto puntual. Una persona no pasa de tener poco impacto en los demás a tener una gran influencia de un día para otro. Hace falta una evolución y sobre todo el paso necesario por las 4 etapas del liderazgo... Cuando analizamos los distintos tipos de líderes que tienen impacto, nos damos cuenta de qué tipo de pasos han seguido para llegar hasta allí, qué distintas fases han tenido que pasar y cuál ha sido su evolución. Este modelo nos ayuda a contextualizar el lugar en el que una persona se encuentra y cuáles serían los siguientes pasos para realizar para mejorar su capacidad de liderazgo.

Las 4 etapas del liderazgo:

Etapa I.

Depender de otras personas En la primera etapa existe una dependencia muy alta de los demás. En esta etapa las personas se muestran competentes en una parte del proyecto, pero se centran en tareas minuciosas y rutinarias. Se puede confiar en ellos para que cumplan a tiempo y con calidad lo que requiere el presupuesto, pero su potencial de liderazgo no está siendo aprovechado.

Etapa II.

Contribución individual e independiente Cuando ya hemos pasado la primera etapa empezamos a asumir nuestro papel como líderes o coordinadores de un proyecto. En ese momento empezamos a contribuir al mismo de forma individual e independiente, dando lo mejor de nosotros, pero sin conseguir que las personas sean las protagonistas del trabajo, sino siendo nosotros los ejecutores. Muchas personas se quedan estancadas en su rol técnico y tratan de solucionar los problemas por ellos mismos, sin dar la autonomía y ofrecer las posibilidades de desarrollo necesarias a sus colaboradores. Para ser un líder extraordinario hay que pasar por esta etapa: contar con un conjunto de capacidades personales que te hagan resolver el proyecto o el desafío es importante para ganarse la credibilidad del grupo y convertirse en alguien de referencia para éste. En esta etapa se desarrolla la confianza en uno mismo y la seguridad para afrontar futuras situaciones.

Etapa III.

Contribución a través de los demás Si hemos pasado por las etapas I y II, entonces nos adentramos en la etapa en la cual conseguimos resultados a través de las personas. Sin embargo, muchas personas que ostentan el título de “Coordinador” todavía no han llegado hasta aquí. Los que llegan a esta etapa ya han asumido plenamente su rol como “directores de orquesta” y consiguen salir un poco de la

operativa del día a día para centrarse en la dirección de personas, en la planificación y en la tutorización del trabajo de otros. Aquellos que se encuentran en esta etapa logran resultados positivos en la medida en la que trabajan para servir a los demás a que sean mejores. Producen impactos positivos en sus organizaciones a través de los consejos y el asesoramiento que ofrecen:

- Dirigiendo a un equipo.
- Resolviendo conflictos internos.
- Ayudando a superar dificultades.
- Tomando decisiones para el mejor funcionamiento del equipo.

Etapas IV. Liderazgo a través de una visión.

Como podemos imaginar la etapa IV es la que más impacto provoca, porque en ella ya existe un componente muy efectivo:

El Liderazgo Visionario. En realidad, un pequeño número de personas supera la tercera etapa y se convierte en este tipo de líderes. Los estudios nos demuestran que tan sólo un 5 por ciento de los líderes alcanza este tipo de desarrollo.

- Estos líderes dan forma a la dirección que la organización o el departamento deben tomar, reforzando la necesidad permanente de alcanzar la excelencia técnica en lo que se hace.
- Identifican los problemas y ayudan a resolverlos con rapidez y determinación, especialmente cuando hay otros departamentos de la propia compañía involucrados.
- Comunican la importancia de pensar de forma crítica y profunda en todos los puestos de trabajo que dirigen. Alientan a las personas a ir más allá, a plantearse las razones profundas por las cuáles ocurren las cosas.

- Crean una visión global para su equipo, departamento o empresa y la promueven, siendo abanderados del cambio.
- Ejercen una fuerte influencia en la toma de decisiones en la empresa, una influencia que muchas veces va más allá de su propio departamento o equipo, son preguntados a menudo sobre las decisiones a tomar.
- Comunican los indicadores clave del rendimiento que darán el éxito al equipo.
- Abanderan esfuerzos para aumentar la productividad del equipo.
- Impulsan a las personas y les contagian visión y pasión, inspirándoles para ser su mejor versión.

Como puedes imaginar, necesitamos más líderes en esta etapa de liderazgo. Es cuestión de empezar a desarrollar a los que dirigen la organización y sus departamentos para lograr que aporten mucho más, garantizando así el crecimiento de la empresa. El futuro de nuestras empresas depende de ello.

CONCLUSIONES

El análisis documental de los estilos de liderazgo aplicados en la educación a distancia durante la pandemia de COVID-19 en México revela la importancia crucial de un liderazgo adaptativo y colaborativo en tiempos de crisis. Los estilos de liderazgo transformacional, distribuido y pedagógico se destacaron como los más efectivos para enfrentar los desafíos únicos que impuso la transición rápida hacia modelos educativos virtuales.

Los líderes que adoptaron un enfoque flexible, que supieron aprovechar las competencias de sus equipos y que fomentaron un clima de confianza y colaboración, no solo lograron mantener la continuidad del aprendizaje, sino que también fortalecieron la resiliencia institucional. Esto subraya la necesidad de que las instituciones educativas consideren el desarrollo de estas competencias de

liderazgo como una prioridad estratégica para estar mejor preparadas ante futuras contingencias.

Además, este estudio resalta que el liderazgo no es un acto aislado, sino un proceso que evoluciona a través de distintas etapas, y que el contexto juega un papel determinante en la efectividad del estilo de liderazgo adoptado. Los hallazgos sugieren que las prácticas de liderazgo que combinan la visión, la capacidad de inspirar y la atención a las necesidades emocionales y pedagógicas de los colaboradores son clave para gestionar con éxito situaciones complejas y cambiantes.

En conclusión, la pandemia ha evidenciado la necesidad de un liderazgo educativo que no solo sea capaz de manejar crisis, sino que también promueva la innovación y el crecimiento a largo plazo. Las lecciones aprendidas de este período deben servir como guía para fortalecer las capacidades de liderazgo en el ámbito educativo, asegurando que las instituciones estén mejor equipadas para enfrentar los retos del futuro.

REFERENCIAS

Bolívar, A. (2014). En Freire, M. & Miranda, D. (2014). Liderazgo Pedagógico en la Escuela. Editorial Educativa.

Boyett, J.H., & Boyett, J.T. (2006). El Manual del Líder: Estrategias para el Éxito en el Siglo XXI. McGraw-Hill.

Carrasco, J. & Gonzales, R. (2017). Liderazgo para la Justicia Social. Editorial Académica.

CEPPE. (2009). Liderazgo Escolar en América Latina: Una Revisión Crítica. CEPPE.

Druker, P. (2006). En Boyett, J.H., & Boyett, J.T. (2006). El Manual del Líder: Estrategias para el Éxito en el Siglo XXI. McGraw-Hill.

Freire, M., & Miranda, D. (2014). Liderazgo Pedagógico en la Escuela. Editorial Educativa.

Goleman, D. (2014). Inteligencia Emocional en el Liderazgo. Kairós.

Hoshin. En Martín, J. (2001). El Liderazgo Estratégico. Editorial Empresa.

Manes, A. (2008). El Cerebro del Líder: Ciencia y Liderazgo. Editorial del Conocimiento.

Martín, J. (2001). El Liderazgo Estratégico. Editorial Empresa.

Murillo, J. (2006). Liderazgo Distribuido en la Educación. Universidad Autónoma de Madrid.

Murillo, J., & Fernández, A. (2017). En Carrasco, J., & Gonzales, R. Liderazgo para la Justicia Social. Editorial Académica.

Senge, P.M. (2002). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Ediciones Granica.

Theoharis, G. (2007). Liderazgo para la Justicia Social en las Escuelas. Teachers College Press.

Tintoré, M. (2018). Liderazgo y Gestión Educativa. Editorial Académica.