

## Dimensiones del liderazgo docente

*Jeff Mbawmbaw Omiyakini, María Elena Rivera Heredia, Nadina Valentín Kajatt, Raymundo Téllez Rodríguez, Rafael Nieto Göller*

*Universidad Simón Bolívar*

### Resumen

*El objetivo de esta investigación fue desarrollar y validar dos escalas para evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de instituciones educativas de nivel medio y superior en México, a partir de la percepción de los estudiantes. La construcción de las escalas tuvo como referentes las aportaciones de Bass (1985), Kouzes y Posner (1997), Leithwood y Duke (1998), Chávarri (2001) y Hofstede y Hofstede (2005), entre otros. Participaron 254 estudiantes, 18.5% hombres y 81.5% mujeres, con una edad promedio de 23 años, pertenecientes a seis instituciones educativas. Se analizaron 140 reactivos, especialmente diseñados para esta investigación, a los que se aplicó procedimientos de discriminación de reactivos. Posteriormente se realizó un análisis factorial a partir del cual se identificaron dos escalas. La primera con cinco dimensiones (confiable, inspirador-entusiasta, formador, cercano y carismático), explicando un 50.57% de la varianza, y la segunda escala, con seis dimensiones (inseguro, evasivo, negligente, agresivo, abusivo y manipulador), explicando un 63% de la varianza. La confiabilidad total de ambas escalas es superior a 0.94. El estilo de liderazgo de los docentes de las seis instituciones educativas fue semejante: predominantemente los docentes fueron confiables y cercanos, de acuerdo con la primera escala, e inseguros y evasivos según datos de la segunda escala.*

**Palabras clave:** *liderazgo, evaluación, docente, estudiantes.*

### Abstract

*The objective of the current work was to develop and validate two scales in order to evaluate the leadership styles of the medium and superior level educational institutions teachers in Mexico, from the student perception. The construction of the scales had as reference the contributions of Bass (1985), Kouzes & Posner (1997), Leithwood & Duke (1998), Chávarri (2001) and Hofstede (2005), among others. 254 students participated, 18.5% men and 81.5% women, with an average age of 23 years old, belonging to six educational institutions. 140 specially designed for this research items were analyzed, to which a discrimination of items procedure was applied. A factorial analysis was carried out afterwards from which two scales were identified; the first with five dimensions (reliable, inspiring-enthusiast, builder, close and charismatic) explaining one 50.57% of the variance and the second scale, with six styles (insecure, evasive, negligent, aggressive, abusive and manipulator), explaining one 63% of the variance. The total reliability of both scales is superior to 0.94. The leadership style of the six educational institutions teachers was alike: predominantly, the reliable and close, according to the first scale, and insecure and evasive due to the data of the second scale.*

**Keywords:** *leadership, evaluation, teacher, students.*

## Introducción

En México, los estudios de liderazgo realizados a directivos y/o docentes de centros educativos públicos y privados han utilizado, frecuentemente, instrumentos de medición de liderazgo que fueron elaborados principalmente en Estados Unidos. Ejemplo de ello son los trabajos de Olea (2003), en los que se utilizó el instrumento llamado *Leadership Practices Inventory (LPI)*, elaborado por Kouzes y Posner para identificar las diferencias entre los tipos de prácticas de liderazgo, entre muestras de líderes educativos y líderes sindicales en México y líderes educativos de Texas, en Estados Unidos. Por su parte, Valentin (2006) utilizó el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* de Bernard Bass para determinar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de tres niveles jerárquicos de una escuela de negocios del sector público y su relación con variables de resultados. En su caso, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) de la Secretaría de Educación Pública (2005) aplicó un cuestionario para evaluar el liderazgo académico del director, en una muestra representativa a nivel nacional de directores de centros educativos de nivel primaria y secundaria. Dicho instrumento se aplicó junto con las Pruebas Nacionales de primaria y secundaria, y se construyó a partir de un índice que mide el grado de apoyo académico que brinda el director al grupo de profesores que dirige, con el fin de mejorar su desempeño, y que abarca cinco temas: el enfoque de la enseñanza en las áreas, el manejo y control de la disciplina del grupo, las estrategias y técnicas para la evaluación, las estrategias de enseñanza y diversos aspectos de control escolar.

En otro ámbito, destaca el trabajo de Herrera Caballero (2001) quien desarrolló un instrumento para evaluar el desempeño de los líderes de una empresa petrolera mexicana (PEMEX), el cual cuenta con dos dimensiones. La primera llamada "Desempeño de mi líder de trabajo", compuesta por 14 reactivos, y la segunda "Características personales de mi líder de trabajo", integrada por 15 reactivos. En total cuenta con 29 reactivos y tiene una confiabilidad de 0.94, explicando el 62.2% de la varianza.

El enfoque de liderazgo de Kouzes y Posner (1997), denominado *liderazgo compartido* o *el liderazgo como un asunto de todos*, se desarrolló con base en un estudio de más de 13 años, mediante el uso de métodos cualitativos y cuantitativos a través de entrevistas, cuestionarios y estudios de casos. Se logró contar con información de líderes de organi-

zaciones públicas y privadas de todo el mundo, que representaban las mejores experiencias de liderazgo en el ámbito estudiantil, comunitario, eclesiástico y gubernamental, además de otros cientos de participantes que no ocupaban posiciones directivas. El liderazgo compartido está integrado por cinco prácticas fundamentales que son: 1) desafiar el proceso: son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido, enfrentar y cambiar el *statu quo*. Están preparados para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas; 2) inspirar una visión compartida: son capaces de ver más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las atractivas oportunidades que les esperan, a ellos y a sus colaboradores al llegar a su destino. Identifican a sus colaboradores y descubren cuáles son sus aspiraciones comunes; 3) habilitar a otros para actuar: comprometen a todos los que deberán vivir con los resultados y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo; fomentan la colaboración, promoviendo metas cooperativas y confianza mutua; fortalecen a los demás compartiendo el poder y la información; 4) servir de modelo: los líderes marchan adelante, dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso, sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea, es decir, hacen lo que dicen que harán; 5) brindar aliento: reconocen las contribuciones de sus colaboradores; vinculan las recompensas con el desempeño, celebran los logros y valoran las victorias.

El enfoque de *liderazgo transformacional* fue propuesto por Burns (1978). Bass (1985) define al liderazgo transformador como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se hayan ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo. La efectividad del líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, lo que caracteriza a un líder transformacional. A partir de los estudios realizados por Bass, especialmente en el ámbito educativo, se distinguen tres tipos de liderazgo compuestos cada uno por dimensiones específicas, los cuales fueron: el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el no liderazgo (Barbutto y Brown, 2000). El liderazgo transformacional está integrado por las dimensiones: 1) influencia idealizada (carisma), 2) estimulación intelectual, 3) motivación inspiracional,

4) consideración individualizada y tolerancia psicológica. Utilizando una adaptación de los factores de liderazgo transformacional de Bass mencionados anteriormente, Pascual, Villa y Auzmendi (1993), en lugar de los cuatro factores previamente identificados, encuentran tres, dado que en uno de los factores se conjugan las dimensiones de influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individual, llamándolo "carisma personalizador". Confirman los factores de tolerancia psicológica y motivación inspiracional. Por su parte, el liderazgo transaccional consiste en clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos. Es la articulación de estándares, de expectativas, de metas y en muchos casos de las recompensas que un individuo recibe para alcanzar metas (Bass y Avolio, 1994). Este tipo de liderazgo está integrado por dos factores que son: dirección por excepción y recompensas contingenciales (a este último factor, Pascual, Villa y Auzmendi en 1993 le denominaron *dirección por contingencia*). En su caso, el no liderazgo es aquél que evita decisiones, que se retrae cuando lo necesitan, que no se involucra y no se define. Está integrado por la dimensión *laissez faire o dejar hacer* (Bass, 1985).

Por su parte, el enfoque de liderazgo organizacional de Chávarri (2001), es consecuencia de 28 años de práctica directiva y de ocho años más de consultoría de dirección y de docencia que realizó el autor, lo que lo llevó a interesarse por la función del *management* o dirección. El *management* constituye por sí mismo una profesión que exige condiciones naturales, habilidades, actitudes y aptitudes, así como un acervo de conocimientos y experiencias que redondean la adecuada preparación de la persona para tomar las decisiones oportunas y desarrollar eficazmente sus tareas específicas de dirección. Tales habilidades y conocimientos son comunes para toda posición directiva con independencia de su nivel jerárquico, tamaño de la organización y tipo de la misma. Es decir, todo aquél que tiene que obtener resultados organizacionales a través de la cooperación de otras personas es un directivo con independencia del tamaño de su organización, tipo de la misma y nivel que ocupa en la jerarquía. Las experiencias y conocimientos acumulados por el autor lo inclinaron a pensar que si existía una profesión de administración o dirección, ésta podía y debía ser diseccionada para explicarla, comprenderla y enseñarla mejor, y eventualmente, puesto que como todas las profesiones exigen aptitudes, detectarlas prematuramente con el objeto de trazar con más certeza la carrera de las personas en el seno de las organizaciones. Para ello, construyó y validó tres modelos de dirección o liderazgo organizacional, los

cuales variaban en función del número de dimensiones que conformaban el liderazgo organizacional, de acuerdo a cada modelo. El primer modelo (1995) fue tridimensional e incluía las dimensiones de liderazgo, actitud y conocimientos del director. El segundo modelo (1996) era de cinco dimensiones: capacidad de liderazgo, actitud, aptitud, conocimientos y equilibrio emocional. Por otra parte, el tercer modelo (1997) estaba integrado por tres dimensiones que eran: potencial de dirección, potencial de liderazgo y potencial de especialidad funcional. El cuarto modelo (1999) estaba integrado por cuatro dimensiones que eran: capacidad de liderazgo, integridad, visión y competencias. Después de realizar una comparación entre los modelos de liderazgo organizacional derivados del ámbito académico, de la práctica profesional, así como del análisis de la literatura sobre el tema y de tomar en cuenta las sugerencias de los líderes en la práctica real, Chávarri pudo integrar un quinto modelo de liderazgo organizacional conformado por cuatro dimensiones que son: liderazgo participativo, liderazgo visionario, liderazgo íntegro y liderazgo competente.

Para una mejor y más eficiente práctica docente, Barbuto (2000) sugiere que, independientemente de los métodos de enseñanza o pedagógicos que el docente utilice, es conveniente que analice el estilo de liderazgo docente adecuado para cada grupo. Para ello, propone un modelo que considera la efectividad de la enseñanza utilizando un proceso de tres etapas: 1) La evaluación de las necesidades de los estudiantes involucra el diagnóstico de las etapas de desarrollo. 2) La selección del estilo de liderazgo de los docentes incluye el elegir el estilo que sea compatible tanto con el objetivo de enseñanza como con las necesidades y las motivaciones, así como con la etapa de desarrollo del adolescente. 3) Ello permitirá alcanzar los resultados esperados, lo que constituye la tercera etapa de su propuesta. El paso de una etapa de desarrollo a otra se logra mediante procesos de disonancia cognitiva y del paso del tiempo. Otras de las dimensiones estudiadas en los docentes vinculadas de manera estrecha con el liderazgo docente son las dimensiones de la Ciudadanía docente: comportamiento participativo, orientación práctica, escrupulosidad y cortesía (Rego y Pereira, 2004).

Disponer de un instrumento de evaluación o de recolección de datos es un requisito fundamental en el proceso de la investigación científica, especialmente en las ciencias sociales, más aún cuando se trata de lograr con dicho instrumento, información confiable y objetiva. Contar con un instrumento pertinente

es garantizar el proceso de la evaluación, entendido como la acción de vincular conceptos abstractos y teóricos (como lo son los constructos del investigador) con indicadores empíricos, para que mediante un plan implícito y organizado sea posible la clasificación y cuantificación de los datos disponibles (Carmines y Zeller, 1979). La idoneidad de un instrumento de evaluación exige los requisitos de su validez y confiabilidad. En el primer caso, la validez se refiere a que el instrumento mida aquello para lo que fue diseñado, por lo que debe ser capaz de responder a la pregunta de si “¿está midiendo lo que cree que está midiendo?” (Kerlinger, 1979, p. 138). En el segundo caso, la confiabilidad se refiere a la consistencia interna de un instrumento. Uno de los métodos para identificar ésta es el llamado coeficiente de Cronbach. La validez y confiabilidad permiten garantizar el rigor y la objetividad científica que debe caracterizar el uso de todo instrumento de evaluación. Es decir, la validez y confiabilidad permiten superar y controlar situaciones que pueden desvirtuar la investigación misma, como puede ser la improvisación, es decir, elegir un instrumento de evaluación o desarrollarlo con ligereza, sin tener conocimientos amplios en dicho terreno, o no contar con los referentes teóricos del fenómeno o variable (en este caso el liderazgo) que se quiere medir, o el no revisar cuidadosamente la literatura correspondiente. Finalmente, está el factor de utilizar instrumentos desarrollados en otros contextos y que no han sido validados a la realidad de un contexto particular, por ejemplo, México.

A partir de la revisión anterior con el presente estudio se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿cuáles serán las dimensiones de liderazgo docente que perciben los estudiantes de la ciudad de México?

## Objetivo

Desarrollar un instrumento que permita identificar las dimensiones del liderazgo docente en los profesores de instituciones educativas de nivel medio y superior en México, a partir de la percepción de los estudiantes.

## Método

**Participantes:** formaron parte de esta investigación 254 estudiantes (47 hombres y 207 mujeres) que

cursaban desde el nivel medio superior hasta el posgrado, cuyo rango de edad varió de los 17 a los 69 años, teniendo una edad promedio de 22 años. Los estudiantes pertenecen a seis instituciones educativas particulares ubicadas en el Distrito Federal, elegidos de manera intencional. Todos ellos inscritos en el periodo escolar enero-junio/2006.

**Instrumento:** para los fines de esta investigación se revisaron algunos de los instrumentos evaluadores del estilo de liderazgo que han tenido mayor difusión. De ahí que se retomaron las aportaciones de Bass (1985), Kouzes y Posner (1997), Chávarri (2001) y Hofstede y Hofstede (2005), además otro tipo de reactivos propuestos por los autores de esta investigación en función de la literatura revisada y de la experiencia de la relación líder-seguidor en la población mexicana. En conjunto se pusieron a prueba 140 reactivos, organizados como una escala de tipo Likert en donde las opciones de respuesta fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Procedimiento:** la recolección de los datos se realizó en cada una de las escuelas, de manera colectiva en los salones de clases con un tiempo promedio de respuesta de 45 minutos. Se garantizó la confidencialidad de los resultados. Todos los participantes accedieron a participar en este estudio.

**Análisis de los datos:** los datos fueron capturados y procesados por medio del paquete SPSS PC (Statistic's package for social sciences). Se realizó un *análisis de frecuencia* para cada uno de los 140 reactivos. Se eliminaron aquéllos que acumularon en una sola de sus opciones de respuesta el 50% de los casos, y aquéllos que después de hacer *análisis de prueba t* no señalaban diferencias significativas entre puntajes altos y bajos. De entre los reactivos que probaron discriminar adecuadamente, se identificó si los datos se distribuían normalmente o si tenían sesgo hacia uno de los lados de la curva, a partir de lo cual se determinaron dos estilos de distribución de reactivos (curva normal y curva con sesgo a la derecha), los cuales conformaron dos grupos de los mismos. A partir de ello, cada grupo fue sometido a un *análisis factorial de componentes principales y rotación varimax*, desarrollándose no sólo una escala para evaluar liderazgo docente, sino dos escalas. Finalmente se llevaron a cabo *análisis de confiabilidad* identificando el *alpha de cronbach* de cada escala y dimensión encontradas.

## Resultados

Se desarrollaron dos escalas, la primera integrada por los reactivos con distribución semejante a la curva normal, los que coincidentemente fueron aquéllos que describían conductas valoradas socialmente como favorables o positivas. La segunda incluyó los reactivos con una distribución sesgada (hacia la derecha, después de la recodificación de los datos), mismos que declaraban conductas o aspectos valorados de manera social como desagradables o negativos en los docentes. En las tablas 2 y 3 se describen las dimensiones que componen cada escala, así como la confiabilidad de éstas y de la escala total. Después del análisis factorial con el método de componentes principales y rotación varimax, en la escala integrada por reactivos con distribución normal se identificaron cinco factores o dimensiones que en su conjunto explicaron un 50.57% de la varianza (ver tabla 2).

Tabla 1. Dimensiones del liderazgo docente en reactivos con distribución normal

NOMBRE DEL FACTOR	EJEMPLO DE UN REACTIVO	# DE REACTIVOS	% DE LA VARIANZA EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH	MEDIA	DESVIACIÓN STANDARD
Estilo confiable	Asume las responsabilidades que le corresponden	14	16.61%	.918	3.98	2.64
Estilo formador	Monitorea el progreso de las personas que están a su cargo	7	12.34%	.84	3.74	.79
Estilo inspirador	Contagia su entusiasmo	5	8.79%	.85	3.69	.83
Estilo cercano	Escucha mis puntos de vista	4	6.49%	.82	3.76	.85
Estilo carismático	Tiene una imagen positiva	3	6.34%	.82	3.64	.85
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>50.57%</b>	<b>.95</b>		

Tabla 2. Pesos factoriales en cada dimensión del liderazgo con reactivos con distribución normal

REACTIVOS	FACTORES O DIMENSIONES				
	1	2	3	4	5
	Confiable	Formador	Inspirador	Cercano	Carismático
1.	.571				
1.	.591				
1.	.696				
1.	.497				
1.	.606				
1.	.590				
1.	.623				
1.	.613				
1.	.685				
1.	.715				
1.	.570				
1.	.667				
1.	.585				
1.	.621				
2.		.541			
1.		.630			
1.		.624			
1.		.739			
1.		.780			
1.		.730			
1.		.663			
3.			.662		
1.			.701		
1.			.616		
1.			.508		
1.			.656		
4.				.620	
1.				.585	
1.				.559	
1.				.564	
5.					.648
6.					.680
7.					.553

La dimensión del estilo confiable de liderazgo está compuesta por 14 reactivos y tiene una confiabilidad de 0.91; la del estilo del líder como formador tiene 7 reactivos y un valor alfa de 0.84; la del estilo entusiasta-inspirador se conformó por 5 reactivos y tiene una confiabilidad de 0.85; la dimensión de estilo cercano cuenta con 4 reactivos y un valor alfa de 0.82. Finalmente, aparece la dimensión del estilo carismático integrada por 3 reactivos y con una

confiabilidad de 0.82. En total, esta escala se integró por 33 reactivos y tuvo una confiabilidad global de 0.95. En la tabla 2 puede observarse el peso factorial de cada uno de los reactivos que integran las dimensiones de esta escala, los cuales fueron mayores que 0.40, el peso mínimo recomendado para validar un reactivo dentro de un factor.

Tabla 3. Dimensiones del liderazgo en reactivos con distribución sesgada

NOMBRE DEL FACTOR	EJEMPLO DE UN REACTIVO	# DE REACTIVOS	% DE LA VARIANZA EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH	MEDIA	DESVIACIÓN STANDARD
Estilo inseguro	No permite que alguien sobresalga	5	40.64%	.8824	4.04	.92
Estilo evasivo	Se aleja cuando se le necesita	6	6.355%	.8671	3.91	.92
Estilo negligente	No supervisa el trabajo que pide	3	5.029%	.7870	3.61	1.04
Estilo agresivo	Pierde el control con frecuencia	3	4.23%	.7746	3.70	.99
Estilo abusivo	Se adjudica como propio el trabajo de los demás	4	3.49%	.7679	3.76	.94
Estilo manipulador	Valora más a los que se llevan mejor con él que a los que trabajan más	4	3.24%	.8227	3.86	.99
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>63%</b>	<b>.9417</b>		

Como puede apreciarse en la tabla 3, la escala de liderazgo integrada por reactivos con distribución sesgada, se integró por 25 reactivos y tiene una confiabilidad global de 0.94, por lo que la consistencia interna de la escala es alta. En sí, logra explicar el 63% de la varianza.

Las dimensiones que conforman esta escala fueron estilo inseguro (compuesta por 5 reactivos y con un valor alfa de 0.88), estilo evasivo (integrada por 6 reactivos y con un valor alfa de 0.86), estilo negligente (formada por 3 reactivos y con un valor alfa de 0.78), estilo agresivo (conformada por 3 reactivos y con un valor alfa de 0.77), estilo abusivo (compuesta por 4 reactivos y con un valor alfa de 0.76), y estilo hipócrita-manipulador (integrada por 4 reactivos y con un valor alfa de 0.82). En la tabla 4 se presentan los pesos factoriales de los reactivos que integran cada una de las dimensiones o factores. Como puede apreciarse todos son mayores al puntaje mínimo recomendado que es 0.40.

Tabla 4. Pesos factoriales en cada dimensión de la escala de liderazgo con reactivos con distribución sesgada

REACTIVOS	FACTORES O DIMENSIONES					
	1	2	3	4	5	6
	Inseguro	Evasivo	Negligente	Agresivo	Carismático	Manipulador
1.	.583					
1.	.540					
1.	.664					
1.	.630					
1.	.446					
2.		.662				
1.		.827				
1.		.758				
1.		.439				
1.		.478				
1.		.515				
3.			.550			
1.			.580			
1.			.439			
1.						
1.						
4.				.617		
1.				.724		
1.				.672		
5.					.481	
1.					.802	
3.					.494	
1.					.478	
6.						.412
7.						.406
8.						.527
9.						.585

**Perfil de liderazgo docente en las instituciones participantes**

Como parte de esta investigación surge la inquietud de identificar cuál es el estilo de liderazgo que perciben los estudiantes en los docentes de sus instituciones educativas. Dentro de la primer escala desarrollada, el estilo confiable del docente, como líder dentro del salón de clase, es el que obtiene puntajes más altos en la población estudiada (promedio de 3.98), seguido por el estilo cercano (promedio 3.76) y por el estilo formador (promedio 3.74 ), lo que se puede apreciar en la figura 1 y en la tabla 1.

En la segunda escala de liderazgo, los estudiantes de las diferentes instituciones participantes calificaron a sus docentes con puntajes altos en el estilo inseguro, seguido por el estilo evasivo y el estilo manipulador, en los que se encuentran puntajes promedio de 4.04, 3.91 y 3.86 correspondientemente (ver tabla 4 y figura 2).

Figura 1. Perfil del docente en las dimensiones del liderazgo con reactivos con distribución normal

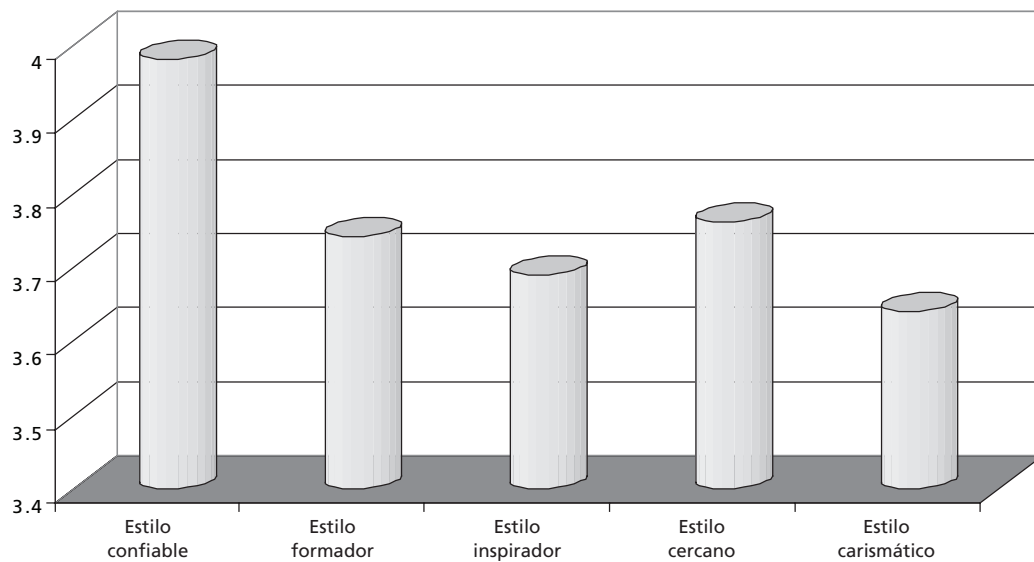
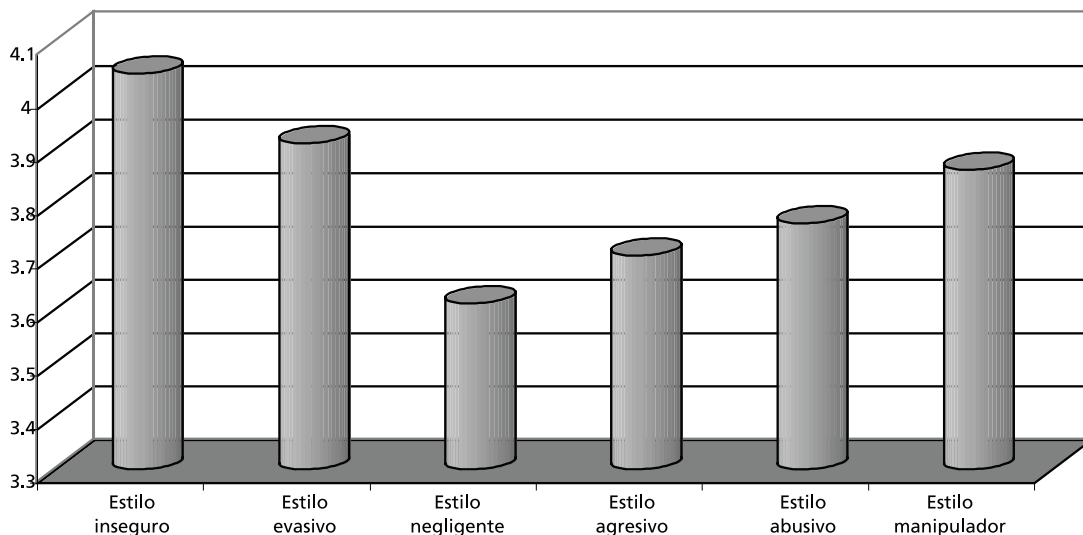


Figura 2. Perfil del docente en las dimensiones del liderazgo con reactivos con distribución sesgada



Se realizó un análisis factorial de segundo orden en el que se incluyeron las 11 dimensiones identificadas con el objeto de confirmar si su organización después de un análisis factorial era igual a la separación que se realizó en la fase inicial de esta investigación. Se confirmaron los factores y dimensiones previamente identificados, en el orden y distribución predicha. Al sumar el factor 1 y el factor 2 se explica el 65.88 de la varianza del liderazgo docente. La correlación del factor 1 y el 2 es alta y negativa (-.73).

Tabla 5. Correlación entre las diferentes dimensiones de liderazgo docente encontradas en este estudio

	Confiable	Formador	Inspirador	Cercano	Carismático	Inseguro	Evasivo	Negligente	Agresivo	Abusivo	Manipulador
Confiable	1	.54**	.62**	.63**	.66**	.39**	.25**	.37**	.27**	.30	.39**
Formador	.55**	1	.67**	.61**	.55**	.27**	.30**	.27**	.19**	.11	.37**
Inspirador	.62**	.67**	1	.59**	.57**	.22**	.21**	.25**	.12	.16**	.31**
Cercano	.63**	.61**	.59**	1	.64**	.30**	.33**	.28**	.18**	.20**	.36**
Carismático	.66**	.55**	.57**	.64**	1	.24**	.2**	.23**	.20**	.15*	.30**
Inseguro	.39**	.27**	.23**	.30**	.24**	1	.57**	.65**	.54**	.64**	.72**
Evasivo	.25**	.30**	.21**	.33**	.20**	.57**	1	.49**	.56**	.50**	.55**
Negligente	.37**	.27**	.25**	.28**	.23**	.65**	.49**	1	.41**	.61**	.55**
Agresivo	.27**	.19**	.12	.18**	.20**	.54**	.56**	.41**	1	.47**	.55**
Abusivo	.30**	.11	.16**	.20**	.15*	.64**	.50**	.61**	.47**	1	.59**
Manipulador	.39**	.37**	.31**	.36**	.30**	.72**	.55**	.55**	.55**	.59**	1

\* La correlación es significativa en el nivel de 0.01  
 \*\* La correlación es significativa en el nivel de 0.01

Finalmente, como puede apreciarse en la tabla 5, se realizó un análisis correlacional entre las 11 dimensiones, encontrándose de manera general que la mayor parte de ellas tiene una correlación estadísticamente significativa entre sí. Sin embargo, dicha correlación se ubica en un nivel que varía en el rango de mediano a alto en el caso de las dimensiones que pertenecen a la misma escala. Por ejemplo, el estilo confiable tiene una correlación de 0.55 con el estilo formador y de 0.62 con el estilo cercano. Por el contrario, aun cuando se mantiene la correlación estadísticamente significativa con las dimensiones de la segunda escala, éstas son bajas como en el caso de la correlación del estilo confiable con el estilo inseguro (0.39), o con el estilo evasivo (0.25), etc. Sólo en dos interacciones se encuentra que no existe correlación, éstas son entre el estilo formador y el abusivo (0.11) y entre el estilo agresivo y el inspirador (0.12).

## Discusión

Las dimensiones que se configuraron dentro de la primera escala de liderazgo docente desarrollada fueron: los estilos confiable, formador, inspirador, cercano y carismático. Todas ellas coinciden con diferentes aspectos mencionados dentro del liderazgo transformador. Por ejemplo, la dimensión de habilitar a otros para actuar de Kozes y Posner (1997) es semejante al *estilo formador* encontrado en este estudio. El estilo inspirador y el carismático también habían sido reportados por Bass en 1985 como parte del liderazgo transformador. Kouzes y Posner hacen referencia al líder que inspira una visión compartida, dimensión que también puede ser similar. De igual manera, probablemente la “consideración individualizada” de Bass coincide con las dimensiones de estilo confiable y de estilo cercano. La diferencia de las dimensiones encontradas en la presente investigación con las reportadas anteriormente es la importancia de la confianza y la cercanía, dimensiones basadas en aspectos afectivos y relacionales, en torno a la relación que se establece con otro. Aspectos en los que los estudiantes mexicanos evalúan con mayores puntajes a sus docentes.

Por su parte, en la otra escala, las dimensiones encontradas han sido escasamente reportadas en la literatura (por lo menos no con el nombre que se les asignó en este estudio), como son: inseguro, evasivo, negligente, abusivo y manipulador. Llama la atención que estos términos son utilizados con frecuencia por los estudiosos



del tema de apego (Bowlby, 1990), lo cual podría tener sentido al pensar en el vínculo que establece el docente con los estudiantes y viceversa. Dentro de esta escala los estudiantes evaluaron con puntajes altos el liderazgo de sus docentes principalmente en los estilos inseguro y evasivo. El estilo inseguro, puede asociarse con respuestas agresivas como una forma de compensar la propia inseguridad, mientras que el estilo evasivo se manifiesta con mayor frecuencia en un estilo de liderazgo de dejar hacer, dejar pasar, también llamado no liderazgo o *laissez-faire* (Bass y Avolio, 1994).

La conducta humana es en extremo compleja, con frecuencia es ambivalente y contradictoria. La teoría general de sistemas (Von Bertalanffy, 1991) invita al estudio de las interrelaciones de individuo con su contexto. Una conducta puede ser adecuada en determinado momento, y en otro esa misma conducta puede estar completamente fuera de lugar (Waltzlawick, Beavin y Jackson, 1991). En diversos estudios se ha confirmado que lo mismo ocurre con el estilo de liderazgo en donde el líder en sí mismo tiene aspectos de diferentes etapas y factores del liderazgo (Valentín 2006), por lo que aun cuando en la presente investigación se diseñaron dos escalas que abarcan diferentes dimensiones del liderazgo, un líder efectivo puede presentar puntajes altos en las dimensiones de ambas escalas. Es decir, pueden ser confiables (transformacional), y a la vez inseguros (transaccional o *laissez-faire*). Los resultados de los análisis correlacionales confirman esta posición, pues se encuentran correlaciones significativas entre los diferentes estilos de liderazgo, de manera que un líder confiable a la vez es también inseguro ( $r=.39$ ). La correlación más alta que se encontró fue entre el estilo manipulador con el estilo inseguro ( $r=.72$ ), seguida por la del estilo confiable con el estilo carismático ( $r=.66$ ), y la del estilo negligente con el inseguro ( $.65$ ).

Entre las limitaciones de esta investigación puede señalarse que la muestra fue pequeña y no probabilística, por lo que los datos no pueden ser generalizados a otras poblaciones y se requiere continuar investigando sobre el tema.

Dada la relevancia del trabajo docente en la formación de los estudiantes, es necesario contar con mayor conocimiento del tipo de liderazgo docente que se requiere en el contexto actual. Como recomendaciones a futuro pueden mencionarse el

continuar perfeccionando las escalas de liderazgo desarrolladas, así como analizar la confiabilidad y validez de las mismas en otras poblaciones tanto dentro de la ciudad de México como en ciudades de provincia y en el extranjero. Las escalas desarrolladas para evaluar el liderazgo docente, pueden ser adaptadas a otros sectores además del educativo, tales como el empresarial y el social. Otra línea de trabajo a futuro es el análisis de la interacción del estilo de liderazgo docente con otras variables como características del grupo, estado de desarrollo psicosocial y cognitivo grupal, como propone Barbutto (2000). Esto permitirá desarrollar propuestas de intervención a partir de las características del liderazgo docente observadas, para desarrollar programas de capacitación y formación, todo ello tomando en cuenta la misión y visión institucionales.

## Conclusión

Se desarrollaron dos escalas confiables y válidas para evaluar el liderazgo docente en las instituciones educativas de nivel superior y medio superior del Distrito Federal (México). La primera de ellas tiene una confiabilidad de 0.95 y se conformó por las dimensiones de estilo confiable, cercano, formador, entusiasta-inspirador y carismático. La segunda, con una confiabilidad de 0.94, se compone por las dimensiones de estilo inseguro, evasivo, negligente, abusivo, agresivo y manipulador. Los estudiantes de las diferentes instituciones educativas participantes, evaluaron los estilos de liderazgo de sus docentes de manera semejante; identificaron con mayor frecuencia en sus maestros el estilo confiable y cercano en la primera escala, y el estilo inseguro y evasivo en la segunda. Se encontraron correlaciones bajas y a la vez estadísticamente significativas entre las dimensiones de ambas escalas, por lo que desde la perspectiva de los estudiantes, los docentes presentan de manera simultánea tanto el estilo confiable como el inseguro, o el confiable y el evasivo. Estos resultados abren nuevos cuestionamientos que invitan a continuar investigando sobre el estilo de liderazgo que ejercen los docentes mexicanos en su salón de clase, así como sobre sus posibles implicaciones. ☺

## Agradecimientos

Gracias a Laverne Barrett, Dan Wheeler, Jim King, James Barbuto, Susan Fritz y Arlen Etling, nuestros amigos de la Universidad de Nebraska por compartir sus conocimientos en materia de liderazgo y por impulsarnos a realizar investigaciones sobre este tema en México. Agradecemos también a las estudiantes de la licenciatura en administración de la Universidad Simón Bolívar Valery Stephany Hernandez Colín y Crystal Margarita Marín Díaz por su apoyo en la captura de los datos

## Referencias

- Barbuto, J. E. (2000). Developing a Leadership Perspective in the classroom. *Journal of Adult Development*, 7 (3), 161-169
- Barbuto, J. E. & Brown, L.L. (2000). Full range leadership. *NebGuide, D-27*, University of Nebraska-Lincoln, USA: Cooperative Extension, Institute of Agriculture and Natural resources.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness. Through Transformational leadership*. California, USA: Sage Publications.
- Bowlby, J. (1990). *El vínculo afectivo*. Buenos Aires, Argentina: Piados.
- Burns, J. M. (1978). *Dirección*. New Cork, USA: Harper & Fila.
- Carmines, E & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, Cal: Sage Publications, Serie "Quantitative Applications in the social sciences", vol. 17.
- Chavarri, F. (2001). Liderazgo, análisis y experiencias en el entorno español. *Investigación administrativa*, 30 (88),1-24.
- Herrera Caballero, J. M. (2001). *Actitudes de un grupo de trabajadores hacia sus líderes dentro de un sistema de seguridad industrial*. Tesis de doctorado, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. A. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* (2<sup>nd</sup> edition). New York, U.S.A: McGraw Hill.
- INEE- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación-SEP (2005). Gestión Escolar. Herramienta de Evaluación para modernizar e innovar los Sistemas Educativos. *Educación*, 121, 3-31.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*, Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership, *Peabody Journal of Education*, 73 (2), 32-50.
- Olea, E. (2003). El liderazgo en las instituciones educativas. *Innovación educativa*, 3 (13), 25-41.
- Pascual, R., Villa, A., y Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Burgos, España: Mensajero
- Rego, A. y Pereira, H. (2004). Como los comportamientos de ciudadanía docente explican la eficacia pedagógica y la motivación de los estudiantes. *Revista Interamericana de Psicología*, 38(2).
- Valentín, N. (2006). *Estilos de liderazgo en organizaciones de servicios: el caso de una Escuela de Negocios*. Tesis no publicada para obtener el grado de maestría en Administración de negocios de la Escuela Superior de Contaduría y Administración del Instituto Politécnico Nacional: México.
- Von Bertalanffy (1991). *Teoría general de los sistemas*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica, 1968. (Capítulo 4, 92-123).
- Waltzlawick, Beavin y Jackson (1991). *Teoría de la comunicación Humana*. Barcelona: Herder, 1967.