



**uaim**

## RA XIMHAI

Volumen 11 Número 4 Edición Especial  
Julio - Diciembre 2015  
161-170

### PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO

### LEADERSHIP PERCEPTIONS

José Bernardo **Sánchez-Reyes**<sup>1</sup> y Laurencia **Barraza-Barraza**<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Profesor investigador de tiempo completo de la Escuela Normal Profesor Carlos A. Carrillo agost29\_ber@hotmail.com. <sup>2</sup>Profesora investigadora de tiempo completo del Centro de Actualización del Magisterio de Durango laura\_bza@hotmail.com.

#### RESUMEN

En este artículo estamos reportando los resultados parciales que hemos obtenido de una investigación realizada en las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes (IFAD's) sobre el liderazgo que realizan los directivos de estas instituciones. Tuvo como finalidad describir la percepción que tienen los directivos sobre el tipo de liderazgo ideal para las IFAD's. Se realizó bajo el enfoque cualitativo, siguiendo el método fenomenológico, se usaron como técnica la entrevista a profundidad y como instrumento la guía de entrevista. La sistematización y análisis de la información se realizó utilizando la categorización y para validarla la triangulación. Encontramos que los directivos perciben que el liderazgo distribuido, participativo y académico sería el ideal para las IFAD's; sin embargo, advierten que las condiciones actuales no siempre permiten este tipo de liderazgo, por lo que se ejerce un liderazgo más dirigido que podría ubicarse dentro de los tipos autocrático, democrático o laissez-faire.

**Palabras clave:** liderazgo, percepción y gestión educativa.

#### SUMMARY

This article shows the results of an investigative research, conducted onto Instituciones Formadoras de Docentes (Educators Institutions) about the leadership that is developed by its principals. The main objective is to describe the idea of leadership that applies among these institutions. This research was conducted qualitative, following the phenomenological method, using as technique the personal interview, and as an instrument an interview guide. The information was systematized by categories, and with a triangulation validation. We have found that the principals consider a distributed, participative and academic leadership as the ideal, however, they manifest that the working environment is not always the best to do this, and a more directive leadership is followed, that can be categorized as autocratic, democratic or laissez-faire.

**Key words:** leadership, perception, educational management.

#### INTRODUCCIÓN

El liderazgo, en el campo educativo, es un tema que en las últimas décadas adquirió relevancia, debido a que se realizaron cambios en las políticas educativas, dando mayor énfasis a las cuestiones académicas, porque en los diagnósticos realizados se apreció que las instituciones escolares, en cuanto a las funciones directivas, estaban concentradas en aspectos de carácter administrativo. Se realizaron algunas críticas a la forma cómo se habían venido administrando las cuestiones educativas y se propuso ubicarse en la línea de la gestión educativa, donde una de las líneas a transformar es la función directiva.

Se pudo observar que las funciones directivas estaban centradas en la administración escolar, la que de acuerdo con Pozner (2000) presenta varias patologías, tales como: la burocratización, el anonimato, tareas superpuestas, procesos lentos, pérdida de tiempo, calidad y sentido, genera frustración personal. Concluye que la administración escolar dirige la educación como cualquier

otra empresa, regulando rutinas con una cultura rígida, estructuras desacopladas, una visión simplista de lo educativo y una pérdida de sentido de lo pedagógico y fuertes restricciones estructurales a la innovación.

Mientras que la gestión, la autora, la visualiza como un conjunto de procesos teórico-prácticos que se integran horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Por lo que *la gestión educativa sólo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar* (Pozner, 2000). Enfatiza algunos rasgos sobre de la gestión educativa, tales como: es participativa, resuelve conflictos entre lo previsto y lo contingente, lo formalizado y lo rutinario, asociada a la gobernabilidad y tiene como función generar y ampliar los desempeños para la calidad. Se centra en lo pedagógico y en la reconfiguración de nuevas competencias, apoyada en el trabajo en equipo, con apertura al aprendizaje y a la innovación.

Desde la experiencia hemos podido observar que los directivos de las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes en el estado de Durango, se han apropiado del discurso, sin embargo, existen prácticas apegadas al enfoque administrativo. Advertimos que una buena parte del tiempo lo invierten resolviendo problemas de orden contingente; entre otras cosas, porque no cuentan con áreas de soporte que les apoyen en esta tarea, generalmente tienen que intervenir los directivos en la resolución de problemas de orden cotidiano, situación que los limita para que puedan desempeñar su trabajo más apegado a las recomendaciones para la gestión.

Uno de los rasgos que observamos es que los directivos intentan enfatizar las cuestiones académicas, aunque las actividades de orden social, político y otras interfieren en esta decisión, con frecuencia tienen que atender asuntos que no están directamente relacionados con las actividades escolares pero que influyen en el desarrollo institucional.

Desde nuestra óptica, la inercia de las Instituciones Formadoras de Docentes atrapa a los directivos y los arrastra sin que éstos alcancen a discernir completamente este hecho, intentan recuperar el tiempo invertido en los asuntos externos en horarios extra; sin embargo, no resultan del todo productivos porque el personal de las mismas ya no está presente o bien está parcialmente. En este sentido la figura del directivo se desdibuja y mina su credibilidad.

Como menciona Barraza (2005), el papel del directivo escolar en la gestión de los procesos de innovación es fundamental; según investigaciones realizadas por Hoyle (1974), Bass (1988), Coronel (1996) y Torres (1994), se reconoce al directivo como principal agente de innovación, se asume también que cuando este actor se involucra en la innovación educativa, el éxito es mucho más probable.

En este contexto pretendemos describir el tipo de liderazgo que desde la percepción de los directivos sería el ideal para las IFAD's, a partir de la siguiente interrogante: ¿Qué tipo de liderazgo, desde la percepción de los directivos sería el ideal para las IFAD's?

Consideramos que este tema es importante puesto que a pesar de la implementación de diversas políticas públicas en México en relación a mejorar la calidad del sistema de formación de docentes, aún existen retos importantes que deben considerarse si realmente se pretende alcanzar una mejor calidad en la formación de profesores. Uno de los retos fundamentales es promover el desarrollo y la consolidación de los sistemas estatales de educación normal, así como el fortalecimiento académico y la gestión de las instituciones públicas formadoras de maestros.

Otro de los retos es revitalizar el trabajo colegiado con el objeto de mejorar las prácticas docentes y los aprendizajes de los estudiantes; impulsar una cultura de evaluación y rendición de cuentas sobre los resultados educativos; y fortalecer la función directiva para mejorar la conducción de las escuelas en el cumplimiento de su misión.

En este contexto los directivos tienen un papel fundamental para lograr que las instituciones transiten de modelos anquilosados en la tradición a modelos de gestión participativos que demandan un tipo de liderazgo acorde a las demandas educativas e institucionales actuales.

## Referentes teóricos

### Liderazgo

Hablar de liderazgo nos obliga a considerar la literatura que existe acerca del tema. Cuando revisamos los orígenes anglosajones del término, según Bass (1990), el término *leader* existe en el idioma inglés desde el año 1300; sin embargo, la palabra *leadership* apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico.

El liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2008) remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés “leader”, que significa guía, por lo tanto liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora.

*En esta definición podemos advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015).*

Sobre este mismo término, Pariente (2010) señala que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

De estas acepciones y características otorgadas al concepto de liderazgo podríamos decir que el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores.

Sobre el liderazgo se han presentado varias clasificaciones con la finalidad de identificar los tipos y estilos de liderazgo que se desarrollan en diversos ámbitos, entre los que está el educativo, así encontramos a Kurt Lewin (1939) (citado por Veciana, 2002) quien destaca tres estilos de ejercicio de liderazgo:

- a) El liderazgo autoritario, el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- b) El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- c) El liderazgo “laissez faire”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Para efectos de esta investigación recurrimos a la recuperación de (Sánchez y Barraza, 2015), que aparece en el *Cuadro 1*:

**Cuadro 1.- estilos de liderazgo desde diferentes autores**

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	Autoocrático Lewin (1939)	Toma todas las decisiones No permite la participación del grupo Dueño de información No delega responsabilidades Fija los objetivos a cumplir Administra permios y castigos Tiene control de todo y todos
	Democrático Lewin (1939)	El líder: Fomenta la participación activa del grupo Agradece la opinión del grupo y no margina a nadie El objetivo es el bien grupal Ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones Delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo Ofrece ayuda y orientación
	Laissez-faire Lewin (1939)	Decisiones con participación mínima o nula Prefieren normas claras Tienden a ser neutros Poco en el logro de objetivos Influyen poco al clima laboral
	Transformacional (Pariente, F. 2010)	Toma decisiones en función de las necesidades de los dirigidos. Aproximación personal a los dirigidos Estimula intelectualmente al trabajador Hace participe al trabajador en el éxito de la empresa. Cree en el trabajador y en el trabajo en equipo Le apuesta a los resultados a largo plazo más que a corto. Es arriesgado
	Distribuido (Murillo, 2006)	Toma de decisiones compartidas Fomenta el trabajo colegiado Tiene metas explícitas y compartidas Establece zona de desarrollo próximo para él y su personal Se implica en las decisiones pedagógicas Fomenta cambio en la cultura institucional

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente abordamos el concepto percepción, para definirlo recurrimos al Diccionario de la Lengua Española (s/f), donde se indica: la percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los sentidos sensoriales, los cuales dan una realidad física del entorno. Se define como la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo. También se define como un proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo. Toda percepción incluye la búsqueda para obtener y procesar cualquier información. La percepción es el primer proceso cognoscitivo, a través del cual los sujetos captan información del entorno y que permiten al individuo formar una representación de la realidad.

En esta investigación la percepción estaría apoyada en lo que señala la Teoría Gestalt: quien plantea que tiene un enfoque holístico porque percibe las cosas como totalidades, lo que significa que el todo es más que la suma de las partes. Oviedo (2004) indica que:

*Gestalt definía la percepción como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez*

*consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles en el mundo circundante.*

## MÉTODO

Esta investigación se ubica en el paradigma interpretativo, el enfoque es cualitativo, porque se desarrolla en un escenario natural, el investigador está implicado, describe y analiza situaciones.

El método que se usó fue el fenomenológico, debido a que la intención es encontrar la percepción que los directivos tienen del liderazgo, situación que implica la toma de consciencia, la construcción cognitiva de un hecho. Este método tiene como finalidad explorar en la consciencia, la forma en que se aprecian o se les da sentido a los hechos o a las cosas. *La fenomenología destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva* (Albert, 2007).

La técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad, se entrevistó a cuatro directores de instituciones formadoras de docentes, la primera parte de la entrevista exploró las ideas y conocimientos que tienen los directivos sobre el tema, en promedio se tuvieron cuatro entrevistas. Se realizó la transcripción correspondiente. El instrumento que se utilizó fue la guía semiestructurada de la entrevista.

La sistematización y análisis de la información se realizó mediante la categorización de la información, para lo que recurrimos a la clasificación de la misma mediante el uso de diferentes colores, posterior a esto, de cada categoría fuimos realizando una nueva clasificación para estructurar la subcategorías, de donde derivamos los primeros resultados. Para validar la información realizamos una triangulación de la información obtenida de los informantes. Una vez hecho esto, procedimos a triangular la información con teoría, para finalizar con la construcción del informe.

## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En este apartado presentamos los resultados que obtuvimos de las percepciones que tienen cuatro directivos sobre el tipo de liderazgo ideal para las IFAD's en el estado de Durango. La pregunta que se les formuló en la entrevista fue ¿qué tipo de liderazgo ejerce?

### **Percepciones de liderazgo informante uno**

Percibe un liderazgo participativo y distribuido, con delegación de responsabilidades y facultades, apoyado en un equipo de trabajo con suficiente confianza donde hay un ejercicio de autoridad centrado en una persona (directivo), de largo alcance, que genera bienestar y armonía. En una parte de la entrevista señaló que en su gestión realizó:

*Un liderazgo participativo, en el que se han delegado responsabilidades pero también facultades a todo el equipo que ha venido trabajando, y cuando yo digo equipo, estoy hablando desde el equipo más cercano, que es el equipo de planeación y evaluación, las jefaturas, que son bastantes, porque en el plan de desarrollo hicimos crecer la estructura, para obtener una que correspondiera a educación superior, entonces, toda la gente tiene prácticamente una responsabilidad en la administración.*

Sobre el concepto de líder indicó:

*Es la persona que dirige una institución escolar, que tiene conocimiento y en especial sobre el área en la que se va a desempeñar, que privilegia al ser humano, orientado hacia el bien común, generador de bienestar, conductas deseables y ambientes armónicos.*

En las declaraciones podemos advertir que existe una percepción de liderazgo explícita: *Liderazgo distribuido*, sin embargo, al cruzar la información se nota que las características que le otorga se acercan más a otro tipo de liderazgo como podría ser el democrático y en algunos aspectos podría acercarse al *laissez-faire*.

### **Percepciones de liderazgo informante dos**

La informante percibe el liderazgo como una función y a la vez como un atributo y una capacidad del líder. Considera que es una capacidad porque implica el ejercicio de habilidades, lo asocia con la capacidad del sujeto (líder) para convencer o para lograr que un colectivo docente alcance las metas institucionales. Sostiene que el líder debe tener esa capacidad para convencer a sus seguidores y lograr que se involucren en el alcance de los objetivos propuestos. Advierte que una comunicación efectiva es una de las habilidades que debe poseer el director, además *de saber negociar* a través del diálogo profesional entre colegas. Piensa que otra habilidad es la capacidad de argumentación para convencer; así como tener una visión prospectiva para saber a dónde quiere llevar a la institución.

Afirma que un buen líder debe tener un reconocimiento académico, ya que le ayuda a conseguir el respeto del personal. Dicho reconocimiento se demuestra a través de la práctica de habilidades como: la lectura, escritura y redacción de textos. Finalmente piensa que un líder debe poseer también una visión política para saberse mover en el escenario y enfrentar los desafíos que implica el ejercicio de un buen liderazgo.

Señala que el liderazgo es un factor clave para generar un clima organizacional que propicie procesos de trabajo que permitan el desarrollo de las tareas académicas y de gestión institucional. Desde su óptica, percibe el ejercicio de un liderazgo distribuido. Asume que cada área o departamento debe realizar su propia tarea y que de manera permanente se debe establecer ese canal de comunicación con el directivo para estar en sintonía; y de manera conjunta participar en la toma de decisiones. En la cita se ratifican las ideas.

*Desde mi óptica, creo que estoy, en ocasiones, ejerciendo un liderazgo, a veces, de carácter distribuido. A mí me gusta que cada departamento de la institución realice las tareas que tiene que realizar, no me gusta tener que ir a hacer yo, pero tampoco me gusta estar ajena a lo que se está haciendo, me gusta estar informada de lo que está pasando en el centro. No me gusta que se tomen decisiones al margen de mi autoridad. Me gusta que haya conjunción, que estemos en sintonía, que la gente realice sus tareas con libertad pero que estemos enfocados en lo mismo, que en algunas veces tomemos decisiones en conjunto y otras yo tengo que tomar ciertas decisiones, estoy consciente que estoy haciendo un ejercicio vertical de mi autoridad (E212).*

La información vertida muestra que existe la percepción de que el tipo de liderazgo que debería utilizarse en la institución es el distribuido, enfatizando el reconocimiento académico, aquí confluyen dos tipos de liderazgo, enfatizando el académico porque considera que éste contribuye a lograr el reconocimiento y la credibilidad de los seguidores. Sin embargo, es clara la consciencia que tiene sobre el ejercicio de liderazgo que practica y reconoce que en ocasiones hace uso de un ejercicio de autoridad vertical y que hay decisiones que solamente son de su competencia. Remarca su autoridad como punto nodal en el ejercicio del liderazgo.

### **Percepciones de liderazgo informante tres**

El director percibe que el ejercicio de su administración se inclina hacia un liderazgo distribuido con una gestión participativa, en donde la responsabilidad esté compartida, donde haya corresponsabilidad de los integrantes, me refiero concretamente al Comité de Planeación; pero en lo posible extenderlo a los diferentes ámbitos de la institución; de tal suerte que haya la posibilidad de tomar decisiones compartidas y no se espere que todo lo resuelva el director.

*He tratado de establecer un liderazgo que en teoría se llama distribuido, de dejar esas prácticas verticales por otras más horizontales y participativas. Reconozco que no es sencillo, porque el modelo que se ha practicado por años prevalece, incluso hay gente que le otorga al director todas las facultades y aunque son excesivas lo ven muy natural, porque es el director y él puede hacer y puede decidir. A pesar de las dificultades, yo me inclino por un liderazgo distribuido con una gestión participativa, en donde la responsabilidad esté compartida (E2 I3).*

El directivo considera que un líder es capaz de convencer a la gente de hacer lo que tiene que hacer. Debe tener la capacidad de llevar a la gente a hacer lo que uno mismo debe de hacer. El liderazgo demanda responsabilidad, honestidad y la práctica de valores. Un buen líder es aquel que es capaz de incentivar y motivar a sus seguidores para que hagan con agrado lo que tienen que hacer.

En la información analizada se puede observar que existe congruencia entre el discurso que el directivo maneja y el tipo de liderazgo que percibe como ideal para su institución; no obstante existen algunas precisiones que denotan las dificultades que entraña su ejercicio. Se enfatiza la necesidad de distribuir la responsabilidad en la toma de decisiones, se percibe una urgencia por romper con el esquema vertical donde el colectivo docente asume que la responsabilidad de las decisiones está en el directivo.

### **Percepciones de liderazgo informante cuatro**

El ejercicio del liderazgo demanda una visión totalizadora, es decir el directivo debe tener la capacidad de respuesta a las condiciones institucionales. Considera que es compromiso del líder crear las condiciones laborales e institucionales. Afirma que el trabajo del líder, en parte, es idear estrategias para alcanzar un mejor producto en la vida laboral, a partir de una visión centrada en el director.

*Ser líder tiene un significado y un compromiso de estar pendiente de todos los compañeros, de todas las situaciones, de todos los ángulos que tiene la institución,*

*el ser líder implica buscar la forma de satisfacer aquellas necesidades apremiantes en lo general, de una organización.*

Percibe que un buen liderazgo debe centrarse en la actividad académica -liderazgo académico- para alcanzar la mejora y la calidad del aprendizaje. El líder –director- debe estar involucrado en las actividades académicas institucionales y debe poseer una muy buena preparación académica. El perfil del líder debe corresponder al contexto específico en el que se desempeña. Relaciona la función del liderazgo principalmente con actividades académicas entre las que están el trabajo colegiado, trabajo de academia y el trabajo en las aulas. Asocia un buen liderazgo con el liderazgo estratégico.

Afirma que el líder debe participar como miembro activo de los cuerpos académicos institucionales, poseer el perfil PROMEP (PRODEP) para elevar la calidad del aprendizaje. Debe existir congruencia entre el grado académico y el desarrollo de las acciones institucionales.

La percepción del directivo sobre el tipo de liderazgo que sería ideal para la institución que dirige es el académico, aunque se advierten algunas confusiones, una de las más notorias es: el director tiene que estar involucrado en todas las actividades académicas de la institución, no hay delegación de funciones; asimismo se siente responsable del bienestar de todos los trabajadores, es decir, intenta ser aceptado a partir de “apapachar” al colectivo.

Hernández (2013) sostiene que los líderes académicos se caracterizan por ser mentes creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión de conocimiento. Bajo esta perspectiva, el liderazgo académico tendría que responder a criterios de innovación y transformación. En esta perspectiva, y para el caso de educación superior, el líder tendría que poseer un reconocimiento por parte de la comunidad académica o científica.

### **Puntos de encuentro**

De acuerdo con el análisis de las notas de campo, las percepciones acerca del liderazgo que manifiestan los informantes, coinciden en la necesidad de un liderazgo distribuido con énfasis en lo académico, donde el colectivo docente participe para alcanzar metas comunes, haya una responsabilidad compartida en la toma de decisiones, corresponsabilidad en las diferentes acciones emprendidas, además advierten que el líder debe poseer una capacidad de convencimiento para lograr el involucramiento de sus seguidores. Según (Sammons, 1998) se han encontrado tres características asociadas con el liderazgo exitoso: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones; y autoridad profesional en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Estos aspectos señalados por los informantes, coinciden con los planteamientos de (Murillo, 2006) quien afirma que para conseguir una dirección para el cambio dentro de las organizaciones educativas, es necesario un liderazgo compartido-distribuido con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria que asuma riesgos directamente implicado en las decisiones pedagógicas y bien formada en procesos de cambio. Implica además, un fuerte impulso al liderazgo del profesorado. Sostiene que los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión. El liderazgo distribuido



facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada. De acuerdo con SEP (2003) *el desarrollo académico de la institución se potencia cuando se asume un liderazgo compartido entre equipo directivo y maestros, lo cual no implica restarle autoridad a los directivos sino fortalecerla y legitimarla.*

### **Divergencias**

Algunas de las diferencias encontradas en la información obtenida en relación a la percepción que tienen los directivos sobre el liderazgo son: la autoridad debe estar centrada en el directivo (I1), que el liderazgo es una función y un atributo, el líder debe generar una comunicación efectiva, poseer capacidad de negociación y una visión política y prospectiva, debe incentivar y motivar a sus seguidores. Otro de los informantes advierte el liderazgo con una visión totalizadora, centrado en el director; asocia el liderazgo a la calidad del aprendizaje y al liderazgo estratégico, de igual manera afirma que el perfil del líder debe estar en correspondencia con las exigencias del contexto y con el grado académico. En la información que emite el informante se perciben confusiones entre las funciones directivas y las funciones docentes.

### **CONCLUSIONES**

Los directivos de las Instituciones Formadoras de docentes del estado de Durango presentan percepciones similares en relación al ejercicio del liderazgo. Los cuatro informantes, en el discurso coinciden en la necesidad de la práctica de un liderazgo académico de tipo distribuido. Coinciden en que la práctica del liderazgo demanda un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan al líder ganarse el reconocimiento de sus seguidores.

Si entendemos que la percepción es la capacidad que poseen los directivos para interpretar y dar significado a sus experiencias de liderazgo, así como para formarse sus propias representaciones acerca de la realidad, podemos afirmar que las percepciones de los directores de las IFADS están relacionadas a posturas teóricas en virtud de que tres de ellos asumen en el ejercicio de sus funciones, la práctica de un liderazgo distribuido y manifiestan que al menos en sus creencias están convencidos de que este tipo de liderazgo es el ideal para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

En la percepción de los directivos es notoria la mezcla de ideas que poseen sobre el significado del liderazgo y las características que debe poseer, no se advierten modelos puros, sino mezclas en las que no se alcanzan a distinguir los límites entre un tipo o estilo de liderazgo y otro, los directivos transitan desde un liderazgo autocrático hasta los de tipo transformacional o distribuido. Se percibe una tendencia a negar los liderazgos autocrático, *laissez – faire*, democráticos y los carismáticos, tal vez porque existe la creencia que su práctica habla de tradición, o de modelos poco aceptados para el momento actual de la educación y en particular para el tipo de gestión que desde hace décadas se viene impulsando desde el campo de las políticas educativas.

Sin embargo, cabría formular algunos cuestionamientos: ¿Qué tanto el contexto de las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes permite el ejercicio de liderazgos distribuidos o transformacionales? ¿Qué tanto el perfil de los directivos contribuye al desarrollo de este tipo de liderazgos? ¿Hasta dónde la práctica de este tipo de liderazgos verdaderamente contribuye a mejorar los resultados académicos?

## LITERATURA CITADA

- Albert, G. M. J. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw Hill.
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Barraza, A. (2005). Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa, en "Innovación educativa", Vol.5. Número 28 p.p. 19-21. Instituto Politécnico Nacional. D.F. México.
- Baz, F. et al. (1994). *La dirección de centros escolares*. España: Edelvives.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Diccionario de la Real Academia. (2008). Disponible en: <http://www.rae.es/publicaciones/obras-academicas/diccionarios-de-la-real-academia-espanola>
- Hernández, Y. M. L. (2013). Liderazgo académico. En *Revista de la Educación superior*. Disponible en: [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista167\\_S2A2ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista167_S2A2ES.pdf)
- Pariente, J. (2008). *To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM Ciudad Universitaria.
- Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En J. Mendoza y L. Garzo (Eds.) *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. (pp117 – 145) Pariente, J. (2010). *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. En T. Suárez y L. López (eds.) *La investigación en gestión y organizaciones en México* (pp 245-296.) *faltan datos*
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 4 (4)
- Oviedo, G. L. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. En *Revista de estudios sociales*. No. 21. Pp. 89-96. Disponible en: [www.ciad.mx](http://www.ciad.mx)
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Argentina: AIQUE.
- Sánchez y Barraza (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Disponible en: [www.cubaeduca.cu/medias/](http://www.cubaeduca.cu/medias/)
- Veciana, V. J. M. (2002). *Función directiva*. España: Universidad Autónoma de Barcelona: Alfaomega.