

## EL LIDERAZGO COMPARTIDO COMO RECURSO ESTRATÉGICO EN LOS CENTROS DEL PROFESORADO

### Shared leadership as a strategic resource in the Teacher Training Centers

Juan Carlos Domínguez Pérez

Centro del Profesorado de Cádiz  
[jcarlos.dominguez.edu@juntadeandalucia.es](mailto:jcarlos.dominguez.edu@juntadeandalucia.es)

#### RESUMEN

Entre las condiciones que requieren la innovación, el liderazgo ocupa un lugar destacado. Pero el desarrollo de la capacidad de cambio en la educación requiere nuevas formas de entender y de ejercer el liderazgo. Muy lejos de las concepciones del *gran-líder*, frecuentemente asociado al desempeño de los cargos formales de la organización y a un perfil visionario, el nuevo paradigma propone líderes “transformacionales” coherentes con la búsqueda de formas organizativas colaborativas, flexibles y en red, características que apuntan a un liderazgo compartido que permita ejercer con éxito las nuevas tareas de gestión y dirección

**PALABRAS CLAVE:** LIDERAZGO EDUCATIVO; LIDERAZGO COMPARTIDO; ESTILO JERÁRQUICO; TAREAS DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN

#### ABSTRACT

Among the conditions that require the innovation, the leadership holds an outstanding place. But the development of the capacity for change in education requires new ways of understanding and exercising leadership. Far away the concepts of the *great-leader*, frequently associated with the performance of the formal charges of the organizational as that of a visionary profile, the new paradigm proposes *transformational* leaders, consistent with the pursuit of collaborative, flexible organizational forms and in network that point at a *shared leadership* that lets us to perform successfully the new leadership and management tasks..

**KEYWORDS:** EDUCATIONAL LEADERSHIP; SHARED LEADERSHIP; HIERARCHICAL STYLE; LEADERSHIP AND MANAGEMENT TASKS

Fecha de recepción del artículo: 07/11/2017

Fecha de Aceptación: 06/02/2018

---

Citar artículo: DOMÍNGUEZ PÉREZ, J. C. (2018). *El liderazgo compartido como recurso estratégico en los centros del profesorado. eco. Revista Digital de Educación y Formación del profesorado*. n.º 15, CEP de Córdoba.

---

## **PRESENTACIÓN**

Ya nadie tiene dudas de la encrucijada en la que estamos. La sociedad del conocimiento ha marcado objetivos muy ambiciosos para el futuro inmediato que nos obliga a afrontar los retos de la educación con más y mejores recursos, capaces de ofrecer mejores resultados. Pero, conviene no equivocarnos, para ello hay quienes entienden que para alcanzarlos basta con generar más procesos, más complejos, mejor dictados, sin cuestionar la validez y el impacto real de lo hemos hecho. El sueño de la eficiencia, como el de la razón, también produce monstruos.

### **1. LAS CLAVES DEL NUEVO TIEMPO EDUCATIVO**

Uno de las claves de nuestro tiempo educativo es proponer respuestas adecuadas a los nuevos retos a los que nos enfrentamos. Para ello resulta crucial el diseño de un modelo de dirección acorde a las necesidades de estos. Bajo estas coordenadas entendemos que hoy más que nunca en educación debemos apostar abiertamente por un cambio en el modelo de dirección y liderazgo. Partimos de la comprensión de la sociedad del conocimiento como el resultado de un complejo proceso que se configura en las últimas décadas en nuestra sociedad occidental tendente a la globalización, a través del cual, en un contexto de profundos cambios económicos y sociales, se produce una

revaloración sustancial de la educación y de la formación de los ciudadanos, además del conjunto de procesos técnicos y tecnológicos que propician el acceso libre por parte de cualquier individuo o grupo a cada vez más cuotas del conocimiento con el propósito de potenciar estrategias de innovación competitiva y emprendimiento social (Krügger, 2006).

No obstante, para nuestro ámbito también deben quedar meridianamente expuestos otros extremos específicos como es la continua exigencia social de una mejora sustancial de la formación de nuestros docentes, tanto en su perfil científico como didáctico, de un paso adelante esencial en la eficiencia de la administración participante, así como de la consecución de un modelo de calidad de nuestro sistema educativo que garantice tanto la mejora de los rendimientos de nuestros escolares como su futura participación, activa y crítica, en la sociedad tanto bajo su perfil de trabajador como desde el de ciudadano.

Dicho de otro modo, bajo estas consideraciones técnicas debemos entender que en la actualidad (también en España, aunque, una vez más, con evidente retraso) se está produciendo un abierto proceso de transformación de la sociedad basado en la creciente importancia de la información, de la educación y del conocimiento y en su trascendencia directa sobre los modelos de producción. Lo que debe llevarnos a concretar que sólo quienes accedan a ciertos niveles de formación podrán considerarse miembros activos de la nueva sociedad resultante, así como acceder, gracias precisamente a esta formación, a un estatus social digno y con potencial de futuro. Para ello será fundamental,

finalmente, no sólo el acceso y la elaboración de los nuevos bienes formativos, sino, por encima de ello, el intercambio sustancial de estos con el fin de generar estructuras dinámicas de innovación y emprendimiento.

## 2. LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS

Desde la aparición del ser humano y muy especialmente tras la estructuración de sus primeros sistemas sociales surge como incentivo la supervivencia a los retos y límites propios generando la necesidad de dirección del grupo, de alguien que guíe al grupo para hacer realidad los proyectos e intentar alcanzar los objetivos, tanto individuales como colectivos. De ahí que se deba entender que el líder es aquella persona que gracias a su personalidad y cualidades singulares dirige un grupo en el que los miembros participan de manera activa y comprometida con el fin de realizar las tareas y alcanzar las metas. De esta definición social surgen ya los dos aspectos iniciales más importantes de liderazgo: el factor intelectual capaz de concebir y articular los objetivos de la organización a la que representamos; y el factor humano, es decir, su capacidad de influir a las personas para que voluntariamente se esfuercen en conseguir cumplir los objetivos marcados.

Sobre esta generalidad fue John P. Kotter, en su obra "*The leadership factor*" (1988), quien definió el liderazgo como la capacidad para concebir una **visión** de lo que debe ser la organización y generar las **estrategias** necesarias para llevar a cabo la visión materializando una **red cooperativa de recursos** humanos basada en la implicación de profesionales altamente motivados y comprometidos para convertir esta visión en una realidad sustentada por todos.

Bajo estas premisas resulta evidente que el liderazgo no trata sólo de influir sobre el grupo, sino de conseguir que voluntariamente se esfuercen por conseguir los objetivos comunes fijados. De ahí que pueda concluirse que liderar es **motivar** de tal forma que la tarea esencial del líder sea conseguir que las metas se cumplan con el **sistema de trabajo** más adecuado a cada circunstancia. Pero el ejercicio del liderazgo exige también el conocimiento y el dominio activo de un conjunto de técnicas de dirección de equipos capaz de superar los obstáculos y minimizar los conflictos. Lograr todo ello, constituye una forma “institucional” de hacer frente a los problemas que se les plantean a nuestras organizaciones y de alcanzar los objetivos que perseguimos.

### 3. EL DIRECTOR COMO LÍDER: ESTILOS DE LIDERAZGO

Pero, pese a la evidencia de la función, el estilo del líder no queda tan claro. Es muy habitual en este sentido, frente a la claridad con que se distingue el liderazgo de un autócrata, confundir los modelos *directivo* y *participativo* que ya en su día fueron categorizados por Tannenbaum y Schmidt (1958). Por ejemplo, en la toma de decisiones resulta ilustrador que, mientras que **líder directivo** encauza estas decisiones desde el principio, aunque anima a sus subordinados a participar formalmente y les insta a asumir una mayor responsabilidad, se reserva la autoridad final en cada asunto crucial, convencido tanto de que es necesaria la consulta como de que él mismo debe generar finalmente las respuestas que ante el grupo ha planteado. Por el contrario, el **líder transformacional** refuerza su liderazgo al consultar sus ideas y solicitar opiniones constructivas que contribuyan a la toma de decisiones con el fin de fortalecer su autoestima y prestigio personal dentro de

la organización para potenciar su crecimiento profesional y su contribución al equipo.

Con todo, un modelo real (y actual) de dirección debe ser más complejo y flexible, realidad que nos acerca más al modelo de **líder situacional**, fundamentado por Paul Hersey y Ken H. Blanchard (1969), autores que sostenían que no existe un estilo único de dirección práctico, ya que en algunos casos conviene un estilo y en otros, otro diferente, pudiéndose reducir, según las necesidades de cada tipo de empleado (a saber, recuerden: el que no sabe y no quiere; el que no sabe, aunque quiere; el que sabe, pero no quiere; y, finalmente, el que ni sabe, ni quiere), a cuatro modelos básicos, conceptualizados a partir de las competencias necesarias para **conducir, persuadir, participar y delegar**.

### 3. EL LIDERAZGO COMPARTIDO EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Estas concepciones tradicionales no pueden, sin embargo, hacer frente a los nuevos retos y exigencias que demanda un mundo nuevo y cambiante, sobre todo en un sector como la educación. Frente a estas, el **liderazgo compartido** (o distribuido) traslada el ejercicio de la influencia desde la cúspide de la jerarquía organizativa hacia los equipos mismos de trabajo y se caracteriza como una forma de liderazgo colectivo capaz de generar dinámicas horizontales, en las que intervienen conocimientos y habilidades de distinto tipo, aportadas por cada miembro, desplegadas desde posiciones tanto formales como informales. Además, al poner el foco sobre las actividades y los procesos por encima de la jerarquía, este modelo trata de salvar las

recurrentes estampas de subordinación asociadas, frente a las graves carencias en este sentido que muestran la tradición pedagógica y el conservadurismo ideológico (López y Lavié, 2010). Por otra parte, este modelo de liderazgo compartido **se nutre esencialmente de los frutos de la cultura del trabajo colaborativo**, algo que sólo surge en los centros con una gestión muy seria y respetuosa, ejercida durante años, de los espacios de reflexión y la toma de decisiones.

#### 4. EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

Avanzando en el modelo que proponemos consideramos que no basta con estos postulados genéricos, por más que estos pueden resultarnos sugestivos. No basta con esta definición básica, sin proponer un sistema característico de trabajo. Con este fin el enfoque transformacional pretende generar una **dinámica de cambio** incitando a los miembros de una estructura a crecerse ante sus necesidades e intereses, promocionando el crecimiento individual, personal y profesional para potenciar la organización. El concepto surge a partir de las aportaciones de James MacGregor Burns en su obra *Leadership* (1978), al introducirlo como modelo capaz de mejorar el desempeño de las tareas a partir de un mejor autoconcepto de los profesionales participantes de tal forma que se avanzara de manera conjunta (individuo y organización) gracias a la motivación y a los logros como equipo. Estas aportaciones serían más tarde matizadas por Bernad M. Bass (1985), quien plantearía un método para medir el grado en que los líderes ejercían este liderazgo.

Este modelo transformacional se basa en un proceso gestionado desde la dirección que sienta las bases para una transformación interna generadora de cambios sustantivos tanto en la institución como en las personas que la conforman. Se trata de un empuje más motivador y próximo al profesional y de un ejercicio crucial en la transmisión de los objetivos de la organización ya que:

1. mejora la consideración del profesional que se vertebra en la estructura de la institución como persona antes que como herramienta productiva;
2. genera una estimulación emocional e intelectual de este profesional, invitándole a que aporte lo mejor de sí mismo para la mejora de todos;
3. produce la motivación extrínseca de éste para que ocupe su puesto real en el organigrama de la organización haciéndole partícipe del éxito en igual medida que de los retos, compromisos y problemas;
4. activa la confianza individual y colectiva de los profesionales en el trabajo en equipo, que se consolida día a día como verdadero sostén de la institución.

## **5. ¿NUEVOS RETOS A TRAVÉS DE MODELOS DE DIRECCIÓN TRADICIONALES?**

Andrew Mayo y Elizabeth Lank, en su obra *Las organizaciones que aprenden* (2000), sostienen que la formación que han recibido los directores de centros formativos durante las últimas décadas ha fracasado completamente en su proceso de transferencia a los centros porque su concepto y diseño, lejos de cuanto se pretendía con ello, están enfocados a un mundo muy diferente al actual, más ordenado y predecible. Predecir, ordenar, presupuestar, controlar, revisar, son funciones de la dirección centradas en tareas tradicionales. Sin



dudas estas tareas y las habilidades que implican todavía son necesarias para conseguir que las cosas vayan bien, pero **hoy en día se requieren competencias mucho más amplias que implican directamente al rol de liderazgo**, capaces de generar y poner en marcha una visión de futuro de la institución, de asumir el riesgo de la innovación y facilitar el trabajo de los docentes, de crear espacios de intercambio profesional, y un largo etcétera. Es más, la supervivencia de cualquier organización depende de forma definitiva de su capacidad para aprovechar todo el poder intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia posible de sus profesionales, proceso tan necesario como complejo que siempre parte de la idea de forjar líderes complementarios que puedan, además de sumar, entrenar y potenciar a los demás, apoyar el aprendizaje constante gracias a la tecnología de la información y lograr la máxima sinergia en los equipos y las redes.

En este camino las dos competencias estratégicas para el desarrollo de un liderazgo transformacional son la de motivar a los profesionales (tanto de manera directa a los asesores como al profesorado en los centros) y la de estimular su crecimiento intelectual a través de procesos tan complejos como claros:

- el cultivo de la motivación personal y profesional, materializado en el esfuerzo por la creación de un **clima laboral saludable**, así como en la articulación de un sistema de trabajo que parta tanto del respeto personal como del reconocimiento profesional generando espacios de **autonomía profesional**;
- el establecimiento sistemático de los **apoyos externos e internos**

necesarios para fortalecer la formación del equipo y asegurar las posibilidades de éxito en sus cada vez más numerosas, variadas y complejas tareas;

- la definición práctica de una **cultura de la calidad y la excelencia**, compartidas a través de fórmulas de identificación, reconocimiento y promoción profesional.

En síntesis, podemos establecer que este modelo de liderazgo compartido funciona a través de la **motivación por la participación**. Todas las investigaciones emprendidas (Vroom y Jago, 1990) sostienen que compartir el poder ha sido uno de los elementos motivacionales más importantes en los grupos humanos estructurados. Más allá de este concepto, la participación es capaz de desarrollar una fuerza propia dentro de la persona, que la compromete a aceptar y ejecutar las decisiones tomadas sin necesidad de un control externo. Ya McGregor (1960) estableció que compartir el poder es el medio más eficaz para establecer un nexo constructivo entre los intereses de las personas y los objetivos de la institución. Y ello se debe a que, en general, la gente apoya sinceramente aquello que ha ayudado a crear. Sobre ello actúan, además, factores motivacionales como la satisfacción del profesional, nacida a partir del sentido de pertenencia a la institución, del crecimiento profesional a través de éste y el significado y la trascendencia personal del compromiso aceptado.

## CONCLUSIONES

Dicho esto, no queda duda de que la clave para promover el cambio en la

instituciones educativas y formativas es trabajar con profesionales formados, motivados y comprometidos, capaces de generar dinámicas colaborativas de éxito. De hecho, basta que la dirección les dé poder de decisión y autonomía para estos profesionales se conviertan en modelos de identificación y acción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.
- BURNS, J.M. Leadership. Nueva York: Harper & Row, 1978.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal 1969, 23 (2), 26-34.
- KOTTER, J.P. The leadership factor. Nueva York: Free Press, 1988.
- KRÜGGER, K. El concepto de sociedad del conocimiento. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales 2006, año XI, nº 683.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. y LAVIÉ MARTÍNEZ, J.M. Liderazgo para sostener procesos de innovación. Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado 2010, 14 (1), 71-92.
- MCGREGOR, D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MAYO, A. y LANK, E. Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.
- TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review 1958, 36, 95-101.
- VROOM, V. H. y JAGO, A.G. El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de los Santos, 1990.