

13 perspectivas del liderazgo: Orientaciones para fortalecer la formación en gestión educativa. Villa, A. (coord.) (2024). Dykinson.

ANA CECILIA FERREYRA DÍAZ¹

Pontificia Universidad Católica del Perú - Perú

13 perspectivas del liderazgo, coordinado por Aurelio Villa Sánchez, ofrece una serie de orientaciones sobre el liderazgo incluyendo el ámbito educativo. Así, aborda diversos enfoques que promueven la “innovación y transformación” en la gestión educativa. Las y los autores de los diversos capítulos, plantean poner sobre la mesa, reiterativamente, la importancia de formar líderes capaces de responder a las demandas complejas y cambiantes del entorno educativo actual. En un contexto donde el bienestar, la equidad y el rendimiento académico son prioritarios, el libro resulta de gran relevancia para quienes ocupan o aspiran a ocupar cargos de liderazgo en instituciones educativas.

El propósito del libro es guiar a los líderes en el desarrollo de competencias y cualidades que fomenten el “dinamismo y flexibilidad” necesarios para enfrentar los retos actuales en la educación. Con base en el análisis de literatura vigente, evidencia empírica y estudios de caso, cada capítulo se presenta como una perspectiva específica del liderazgo, estructurada para que los lectores identifiquen habilidades claves y, en ocasiones mediante preguntas de autoevaluación, reflexionen sobre sus prácticas de líder.

Así, como su nombre lo dice, aborda 13 perspectivas diversas sobre el liderazgo. Por ello, a continuación, se presenta el análisis de los aportes de cada capítulo, orientando las reflexiones hacia la formación de futuros y actuales líderes de instituciones educativas:

¹ Magíster en Cognición, Aprendizaje y Desarrollo, y licenciada en Psicología Educativa de la Pontificia Universidad Católica del Perú con más de 12 años de experiencia en diseño de programas instruccionales, planificación de currículo en educación superior, procesos de aseguramiento de calidad académica, formación docente, gestión docente, asesoramiento psicopedagógico y docencia universitaria. Actualmente, cursa estudios de Doctorado en Educación en la Universidad de Deusto, Bilbao, España. Correo electrónico: cecilia.ferreyra@puqp.pe ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7086-8715>

Capítulo 1 | *Liderazgo: una clave para la innovación y transformación de la organización*

Este primer capítulo permite identificar competencias que facilitan el desarrollo del liderazgo directivo, ofreciendo orientaciones para la formación de educadores al señalar aquellos aspectos y oportunidades que se requieren ofrecer a estudiantes de educación.

Subraya la importancia de las “cualidades humanas” y las “acciones operativas” que debe gestionar un líder al dirigir una organización educativa, reflejando su dinamismo y flexibilidad para atender las demandas del entorno en que se encuentra. Además, señala en base a evidencia empírica, como estos factores retornan en el rendimiento académico de los estudiantes. A partir de ello, establece pautas para la aplicación estableciendo preguntas que invitan a la reflexión de directivos para mejorar el ejercicio de su liderazgo.

Capítulo 2 | *Liderazgo emocional*

Aquí se presenta la relación entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo. Sostiene que la regulación emocional y la capacidad de orientar las emociones de los colaboradores son esenciales para crear una “cultura organizacional positiva”. Resalta la necesidad de que los futuros líderes fortalezcan su inteligencia emocional, de manera que, en su gestión, logren resultados vinculados al bienestar de los grupos que lideran, la comunicación asertiva, la promoción del sentido de autoeficacia en sus equipos, entre otros.

Capítulo 3 | *Liderazgo resiliente*

En este capítulo se señala la importancia de la resiliencia en el liderazgo, cuando la gestión organizacional de la institución educativa se ve expuesta a escenarios de incertidumbre y complejidad. Esto implica no solo sobrevivir, sino trabajar proactivamente, incluyendo a todos y reconociendo la diversidad, para anticipar desafíos en el futuro. Así invita a los líderes a preguntarse: *¿Cuál es mi disposición para no amilanarse ante situaciones nuevas, sino ser consciente de la oportunidad de aprender de nuevos desafíos o nuevas experiencias?*

Capítulo 4 | *Liderazgo competencial: una propuesta de formación de equipos directivos*

Desarrolla y explica los efectos de formas de liderazgo innovadoras, como puede ser el liderazgo en equipo o distribuido, donde la interdependencia y la participación de varios líderes para la conducción de una organización

educativa la beneficia al aumentar las oportunidades de apoyarse en diversas capacidades. Así, invita a la autoevaluación planteándose preguntas como: ¿Promuevo una formación del conjunto de profesores más allá del aprendizaje individual? ¿Considero e incorporo sugerencias e iniciativas provenientes del personal de cualquier nivel que ocupen en la organización?

Capítulo 5 | *El liderazgo de servicio desde la propuesta de su creador Robert K. Greenleaf*

Inspirado en Greenleaf, este capítulo revalora formas de liderazgo indispensables para promover el bienestar de los miembros de la comunidad educativa, como es el liderazgo servicial, donde es fundamental comprometerse con el desarrollo sostenible de todas y todos; posicionándose como “alguien que sirve en lugar de buscar ser servido” (Villa y Pizarro, 2024, p. 91). Esto implica desplegar esfuerzos más allá de dirigir o coordinar tareas. Por ejemplo, pone relevancia sobre el cuidado del bienestar de los colaboradores, potenciando su autonomía y creando valor como comunidad.

Capítulo 6 | *Liderazgo ético*

A través de evidencia empírica, demuestra que el liderazgo ético promueve un mejor desempeño y satisfacción con el trabajo. Llama la atención el énfasis que se pone sobre su ejercicio en el ámbito educativo, donde para garantizar la ética se requiere “crear ambientes donde prevalecen la equidad, el respeto y la justicia, permitiendo a los estudiantes desarrollarse plenamente” (Villa et al, 2024, p. 114). Resalta la importancia de que los líderes universitarios muestren comportamientos orientados por principios éticos, ya que influyen responsablemente en la comunidad a la que pertenecen las y los estudiantes.

Capítulo 7 | *Liderazgo y buenas prácticas directivas*

Este capítulo analiza la relación entre las competencias emocionales y el liderazgo en el ámbito educativo. Resalta que habilidades emocionales, como la empatía, permiten reconocer necesidades y metas del personal para promover estímulos y compromisos que aporten a su desarrollo. De igual manera, aparece que la autorregulación del líder para gestionar conflictos de manera constructiva y mantener la objetividad en situaciones críticas, facilita la transformación de las organizaciones escolares. Este capítulo continúa promoviendo la autorreflexión planteando preguntas como: ¿Soy capaz de manejar mis emociones en todos los momentos y contextos, incluso en situaciones difíciles y tensas?”.

Capítulo 8 | *Liderazgo de las mujeres*

Explica también que la igualdad de género en cargos de liderazgo fortalece la democracia, la cohesión social y el bienestar en las organizaciones, argumentando la importancia de que las mujeres ocupen puestos de liderazgo. No obstante, llama la atención sobre la creencia (socialmente admitida entre hombres y mujeres) de que los hombres se desempeñan mejor en puestos de liderazgo, condicionando la percepción sobre las capacidades de las mujeres para asumir determinados roles. Ante ello, compara la percepción de mujeres y hombres en cargos de liderazgo sobre sus competencias para desempeñar dicho rol, evidenciando que mientras las mujeres valoran más sus competencias interpersonales, los hombres valoran más sus competencias sistémicas e instrumentales.

Así, pone énfasis en que en el mundo académico es fundamental construir y demostrar prácticas sociales que promuevan mayor equidad de género. No obstante, no es ajeno a los desafíos que esto representa para las universidades, como puede ser la reproducción de estereotipos de género, la poca representación de mujeres en carreras vinculadas a las ciencias, o la estratificación de acceso a oportunidades de desarrollo académico entre mujeres y hombres.

Capítulo 9 | *Liderazgo para la calidad educativa basado en el proyecto de calidad integrado (PCI)*

El Proyecto de Calidad Integrado es un enfoque metodológico planteado para gestionar la calidad en instituciones educativas, orientándose hacia la excelencia. Este capítulo guía la implementación a partir de 7 principios: un enfoque centrado en la y el estudiante, la satisfacción de la comunidad, el compromiso activo de todos los miembros de la organización, la negociación y consenso para resolver conflictos y facilitar la toma de decisiones, el liderazgo compartido dentro de la institución educativa, la evaluación y mejora continua, y la eficacia y resultados para facilitar la implementación del sistema de gestión de calidad. Asimismo, plantea ámbitos específicos sobre los cuáles evaluar la excelencia alcanzada, como son: misión y visión institucional, estructura organizacional, convivencia escolar, orientación a estudiantes, familia y entorno, gestión curricular, servicios y administración operativa.

Capítulo 10 | *Liderazgo para el aprendizaje*

Pone énfasis en cómo el liderazgo escolar promueve los resultados de aprendizaje, señalando el impacto que puede tener un buen liderazgo en el desarrollo de la calidad docente, por ejemplo al desarrollar y compartir un enfoque de aprendizaje centrado en los estudiantes, al crear oportunidades de aprendizaje

para todos los miembros de la comunidad educativa, al fomentar la cooperación entre docentes, al aprender del entorno y otras instituciones, etc. Así, llama la atención sobre la importancia de formar a los líderes educativos en procesos pedagógicos y de gestión que fortalezcan el aprendizaje.

Capítulo 11 | *Una nueva competencia para el liderazgo: el manejo de la inteligencia artificial (IA)*

Con el propósito de que el liderazgo promueva la competitividad de una organización, este capítulo señala la importancia de innovar la gestión y desarrollo de una institución incorporando el uso de nuevas tecnologías como lo es la inteligencia artificial. Pone de manifiesto la importancia de desarrollar un liderazgo digital donde se administre el proceso de aprendizaje estratégico. Para ello, revisa diversos modelos de competencias en el manejo de la IA en organizaciones, ofreciendo un instrumento de autoevaluación sobre el uso de la IA en la organización para tomar decisiones que la acerquen a un proceso de transformación digital.

Capítulo 12 | *Liderazgo basado en fortalezas*

En este capítulo se explica que este tipo de liderazgo consiste en potenciar las fortalezas organizacionales, lo cual aumenta el compromiso, la autonomía y el sentido de autoeficacia en los empleados. Así, nos invita a cuestionar el enfoque de liderazgo que prevalece en las instituciones educativas, reconociendo si se posicionan en un enfoque que corrige debilidades en lugar de un enfoque de fortalezas que fomenta la expansión y uso de las fortalezas por parte de los miembros de la organización, promoviendo su autonomía, compromiso y mayor sentido de autoeficacia. Pone énfasis en que un trabajador potenciará sus fortalezas en la medida en que reciba ayuda y retroalimentación por parte de su supervisor.

Capítulo 13 | *El mal liderazgo*

En este último capítulo, a partir de la literatura, se señalan características del mal liderazgo como puede ser la incompetencia, la falta de visión, el egocentrismo, la rigidez y la falta de responsabilidad. Específicamente, llama la atención la percepción de docentes universitarios sobre los malos líderes, describiendo características como: la falta de transparencia, arbitrariedad, uso del cargo en beneficio propio, falta de valoración adecuada y sustentadas de los trabajadores, autoritarismo, etc. Por todo ello, enfatiza sobre la importancia de formar y evaluar a las personas que asumen cargos de liderazgo, reconociendo

el valor que esto tiene para la sostenibilidad de la organización, el aumento de la productividad, pero también el desarrollo de grupos humanos éticos y comprometidos con el bienestar y desarrollo equitativo.

Como es evidente, el libro acerca los resultados de investigación académica sobre el liderazgo a la práctica y ejercicio concreto del rol que ocupan quienes dirigen centros educativos. Con información asequible, actualizada y orientadora, permite a los líderes y formadores de futuros líderes, reflexionar sobre su rol y desempeño.

Presenta una perspectiva sistémica e integral del liderazgo, donde se valoran habilidades de directivos que permiten no solo valorar a las personas, sino también promover el logro colectivo a través del trabajo comunitario. La combinación de habilidades directivas como el liderazgo ético, resiliente y basado en fortalezas proporciona un marco relevante para gestores educativos interesados en mejorar el bienestar y la cohesión en sus instituciones.

Este libro, invita constantemente a la reflexión y a preguntarnos: ¿estamos formando líderes capaces de anticipar desafíos y tener miradas holísticas, integrales y contextualizadas? ¿A través de la formación de educadores, estamos fortaleciendo valores necesarios para asumir roles de liderazgo en una sociedad cambiante y que debe priorizar el bienestar?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Villa, A., Coloma, M., Galindo-Domínguez, H., & Pizarro, E. (2024). El liderazgo ético. En A. Villa (Coord.), *13 perspectivas del liderazgo* (pp. 111-126). Dykinson.
- Villa, A., & Pizarro, E. (2024). El liderazgo de servicio desde la propuesta de su creador Robert K. Greenleaf. En A. Villa (Coord.), *13 perspectivas del liderazgo*. (pp. 91-110). Dykinson.