

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE BÁSICA PRIMARIA DE UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

Presentado por:

**Mónica Alexandra Ayala Mejía**  
**Lic. En educación preescolar**  
**Universidad Autónoma de Bucaramanga**  
**mayala3@unab.edu.co**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB**

**[medu@unab.edu.co](mailto:medu@unab.edu.co)**

## **Resumen**

El liderazgo educativo se ha consolidado como un elemento fundamental al momento fortalecer la calidad en la educación. Sin embargo, el enfoque que se le ha dado en las instituciones educativas, se basa el ámbito administrativo sin involucrar a la comunidad. El objetivo de esta investigación fue determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga. Para ello, se aplicaron instrumentos como cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron insumo de información, al igual que el proceso de observación realizado mediante una lista de chequeo aplicada por el investigador, los cuales permitieron conocer las percepciones que poseían los docentes y el coordinador sobre el concepto de líder, el liderazgo y los elementos del mismo que se presentaban en la institución, dando lugar a establecer 5 categorías y 28 subcategorías, que se constituyeron en el sustento para realizar el proceso de análisis y triangulación de la información. El estudio concluyó, que en la institución no se presenta un liderazgo distribuido debido a que los docentes no perciben claramente qué tipo de liderazgo se ejerce en la organización y los lineamientos que orientan esta labor son atribuidos a la coordinación la cual presenta un liderazgo basado en la subordinación a los seguidores.

**Palabras claves:** Liderazgo, liderazgo educativo, tipos de liderazgo, liderazgo distribuido, docentes.

## **Abstract**

Educational leadership has been consolidated as a fundamental element at the moment to strengthen the quality of education. However, the approach that has been given in educational institutions, is based on the administrative field without involving the community. The aim of this research was to determine the presence of distributed leadership in the teaching work of a primary basic institution in the city of Bucaramanga. For this, instruments such as questionnaires and interviews were applied, which were information input, as well as the observation process carried out by means of a checklist applied by the researcher, which allowed to know the perceptions that the teachers and the coordinator posed about the concept of leader, leadership and elements of itself that are presented in the institution, this allowed to establish 5 categories and 28 subcategories which were the basis for the process of analysis and triangulation of information. The study concluded that the institution does not present a distributed leadership because the teachers do not perceive clearly what type of leadership is exercised in the organization and the guidelines that lead this work are attributed to the coordination which presents a leadership based on the subordination to the followers.

**Key words:** leadership, educational leadership, types of leadership, distributed leadership, teachers.

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto se desarrolló a partir de la inquietud generada por la ausencia de transformaciones significativas en el sistema educativo colombiano y el papel que juegan los docentes en la educación como líderes orientadores de los procesos de formación. Desde este punto surgió la necesidad de determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga.

A partir de lo anterior se organizó la propuesta de investigación apoyada en un paradigma cualitativo, enfocado en un diseño metodológico basado en la teoría fundamentada, tomando como instrumentos para la recolección de información la entrevista, la encuesta y una lista de chequeo.

Este artículo está conformado por tres secciones. En la primera se presenta la metodología la que se desarrolló la investigación; la segunda los resultados obtenidos; y finalmente las conclusiones.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se basó en el paradigma cualitativo, que toma la recolección y el análisis de datos como medio para evaluar el desarrollo natural de un contexto particular, es así, como esta metodología, busca generar nuevas teorías basadas en las representaciones dadas por lo individuos participantes en la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), además centra su interés en “la lectura que la gente hace de su realidad” (Giroux & Tremblay, 2009, p.39).

El objetivo de la investigación fue determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga. El estudio se basó en el análisis de la percepción que poseen los docentes y el coordinador sobre el tema y las implicaciones que tiene en el desarrollo de los procesos educativos que se llevan a cabo en la institución.

### **Método de investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se caracteriza por analizar y explicar los rasgos, propiedades o cualidades de una situación en particular, por medio de la recolección de datos referentes al fenómeno de investigación, estableciendo una serie de temas sobre los cuales puntualizar. Con la presente investigación se buscó determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga, bajo el enfoque cualitativo que “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres

vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.9).

Es por esta razón, que esta investigación toma la temática del liderazgo distribuido como fuente de estudio en la que intervienen la relación entre las personas, en este caso, el coordinador y docentes de la institución educativa para describir la percepción que poseen los mismos sobre este fenómeno.

### **Diseño metodológico**

El diseño cualitativo se enmarcó en la teoría fundamentada, en la que “el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.472). Esta teoría basa su postura en que los fundamentos teóricos emergen de los datos recolectados a lo largo de la investigación y es de esta forma que se da la comprensión de un fenómeno.

Los autores Glaser y Strauss (1967) citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen dos diseños de teoría fundamentada, el diseño emergente y el sistemático. Para los análisis de la investigación se tomó el diseño sistemático, este tipo de diseño hace el siguiente proceso en el análisis de los datos: recolección de datos, codificación abierta, codificación axial, codificación selectiva y visualización de la teoría.

Al desarrollar el proceso de codificación abierta del que emergen las distintas categorías, se elige la categoría de mayor relevancia, a la que se identificará como categoría central y estará acompañada del objetivo de investigación para posteriormente relacionarla con las demás categorías y llegar a la codificación axial, donde se construye el modelo denominado paradigma codificado.

En la codificación selectiva se identifican los conceptos, acciones e interacciones involucrados, para forjar un esquema y fundamentarlo a través de la comparación de los diferentes componentes y de esta forma generar hipótesis que permitan relacionar las categorías y describir el fenómeno.

Para el caso particular de la investigación, se buscó establecer la presencia del liderazgo distribuido en una institución básica primaria, que se desarrolló a partir de las percepciones dadas por los participantes, las cuales fueron insumo de la codificación y categorización que permitió hallar cinco categorías centrales y las subsidiarias.

Para llevar a cabo este diseño metodológico se estructuró un árbol de categorías y subcategorías tomando como base el marco teórico (figura 1) y se definieron y describieron las categorías y subcategorías previas y emergentes que soportaron el análisis de los datos (tabla 1).

## **Población, participantes y selección de la muestra**

Para el desarrollo de este proceso investigativo el tipo de muestra que se tomó en función de obtener los datos necesarios, fue por conveniencia, la cual se caracteriza por realizar una elección a través de procedimientos no aleatorios de una muestra que posea características relacionadas a las de la población objetivo (Casal & Mateu, 2003). Estas muestras se caracterizan por tomar casos a los que el investigador puede acceder (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La muestra de esta investigación estuvo integrada por 11 docentes y el coordinador de una institución educativa pública de la ciudad de Bucaramanga (tabla 2), quienes aprobaron su participación a través de la firma del consentimiento informado.

### **Instrumentos**

Para esta investigación cualitativa se utilizaron tres instrumentos para obtener los datos necesarios para responder la pregunta de investigación. La recolección de datos se llevó a cabo en el ambiente escolar y la cotidianidad de la vida laboral de los docentes, sus experiencias, pensamientos y vivencias que fueron expresadas al investigador.

**Entrevista.** Se diseñó una entrevista estructurada, la cual se aplicó a los docentes y el coordinador de la institución basada en una serie de preguntas predeterminadas y validadas por jueces expertos.

**Cuestionario.** Se aplicó a los docentes un cuestionario adaptado de la propuesta de (Celis & Sánchez 2012) con preguntas abiertas y validadas por jueces expertos.

**Lista de chequeo.** Se utilizó la lista de chequeo como método de observación y verificación en tres momentos de reunión entre docentes y el coordinador.

## **RESULTADOS**

La información obtenida fue insumo de la codificación y la categorización, siguiendo el diseño sistemático de la teoría fundamentada. De acuerdo a la metodología, las categorías surgieron luego de aplicar los instrumentos, el proceso de codificación y la identificación de interacciones entre sí. Este proceso contó con el uso del software QRS NVIVO2 que permitió hallar 5 categorías y 28 subcategorías, para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

### **Presentación de resultados y análisis**

Los resultados que se presentan a continuación, permitieron conocer una realidad específica compartida por la población objeto de estudio y la caracterización del desarrollo del liderazgo que se desarrollaba en la organización. La presentación de los resultados y análisis de los datos, se van a exponer teniendo en cuenta el árbol de categorías presentado en la metodología (figura 1).

**Tipología de liderazgo.** El estudio tomó como punto de partida las percepciones que tienen los docentes sobre la forma como debería desarrollarse el liderazgo en la institución educativa y el concepto de líder que poseen, para lo cual se aplicó un cuestionario y una entrevista con preguntas abiertas que permitieron conceptualizar los tipos de liderazgo que prevalecen en las apreciaciones del cuerpo docente de la institución.

**Liderazgo Visionario.** Es el tipo de liderazgo de mayor representatividad en los docentes, y este se caracteriza por contar con líderes que tienen claras sus metas y orientan al equipo, a través de su perspectiva para lograr los objetivos planteados por la organización.

**Liderazgo Transformacional.** Los docentes caracterizaron este liderazgo, en el que se integran las ideas de líderes y seguidores para lograr transformaciones en la organización, a través del trabajo y la colaboración.

**Liderazgo Participativo.** Se percibió esta tipología en las apreciaciones de los docentes al tener en cuenta características como: involucrar a las personas en el liderazgo, por medio de la expresión de opiniones e ideas, lo que conlleva a tener un mayor compromiso y un trabajo efectivo y colaborativo.

**Liderazgo Afiliativo.** Se presenta esta tipología en las percepciones de los docentes al puntualizar sobre la importancia de las relaciones entre el líder y sus seguidores, y la importancia de promover la comunicación, lealtad y el compartir de ideas.

**Liderazgo Innato.** Este liderazgo se presentó en la caracterización debido a que, para los docentes algunas personas poseen una capacidad natural para ser líderes.

**Liderazgo Ejemplar.** Se manifiesta al tener la concepción de líder como una persona ejemplo y modelo a seguir.

**Liderazgo Democrático.** Se presentó en la percepción de los docentes al caracterizar que el liderazgo debe ser un proceso que congregue y promueva la participación en todos los aspectos que correspondan a la institución.

**Liderazgo Autocrático o autoritario.** Se hizo presente en la apreciación de los docentes cuando expresaban que hay líderes que se caracterizan por imponer y coartar las ideas del equipo, limitándose a dar órdenes.

**Liderazgo Distribuido.** Este tipo de liderazgo se centra en la idea por parte de los participantes de integrar a todos los miembros que hacen parte de la organización en la labor del liderazgo por medio de la distribución de responsabilidades para alcanzar un bien común. No obstante, para la organización es una oportunidad de desarrollo y manejo de quienes forman parte de los diferentes procesos de la institución.

**Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo, se define como la articulación de conocimientos y habilidades que se lleva a cabo por un grupo de personas, en el desarrollo de tareas que están enfocadas al logro de unos objetivos (Ander-Egg & Aguilar, 2001).

En los cuestionarios y entrevistas aplicados a los participantes de la investigación, se diseñaron preguntas que apuntaban a identificar las características propias del trabajo en

equipo que se lleva a cabo en el grupo de trabajo de la institución y de las cuales se presentan a continuación.

***Intercambio de experiencias, conocimientos y emociones.*** Se presentó como la característica de mayor frecuencia en cuanto al trabajo en equipo, evidenciando que para los docentes el compartir de ideas y experiencias laborales, favorecía y aportaba al desarrollo de las tareas que se llevaban a cabo.

***Colaboración y compromiso.*** Los docentes mostraron en sus percepciones que el trabajo en equipo que se realizaba en la institución se caracterizaba por contar con el compromiso, la constancia y la responsabilidad de los miembros del equipo de trabajo.

***Ausencia de espacios para la reflexión.*** Con una frecuencia intermedia se presentó esta subcategoría, debido a las manifestaciones de los docentes que apuntaban a la falta de espacios que dieran lugar a reflexionar sobre las prácticas educativas que se llevaban a cabo en el desarrollo de su labor.

***Proceso de participación.*** Los docentes señalaron el proceso de participación como un punto característico del trabajo en equipo, al tener en cuenta que el intercambio de opiniones, ideas y pensamientos entre los miembros del equipo de trabajo permiten el logro de objetivos comunes.

***Capacitación e innovación.*** Esta subcategoría nació de los comentarios de los docentes que visualizaban la capacitación e innovación como una necesidad para apoyar el trabajo la cual que debe partir de cada uno de los miembros y ser apoyada por la institución.

***Interacción entre docentes.*** Se mostró como una característica del trabajo en equipo gracias a la comunicación y la relación laboral que se presentaba entre los docentes.

***Falta de apoyo.*** Con una frecuencia baja, se presentó esta subcategoría por expresiones de los docentes que apuntaban a la ausencia de colaboración por parte del coordinador y docentes en las diferentes tareas que se desarrollaban en la institución.

***Comunicación entre docentes y coordinador.*** Con una frecuencia baja, los docentes caracterizaron la comunicación que se lleva a cabo con el coordinador como clara y equitativa. Sin embargo, la frecuencia fue poco representativa para establecer el tipo de comunicación que se da entre las partes.

***Desconfianza.*** Esta subcategoría se presentó, debido a expresiones de uno de los docentes que manifestaba falta de credibilidad entre los miembros del equipo de trabajo.

***Distribución de roles.*** Otro de los elementos que caracteriza el liderazgo distribuido, es la repartición de roles, que determina la forma cómo los docentes y el coordinador delegan sus funciones en las actividades que desarrollan. Para lograr caracterizar la distribución de roles que se da en la institución donde se llevó a cabo el estudio, se establecieron y surgieron subcategorías que apuntan a describir este apartado, las cuales se alimentaron gracias a las percepciones dadas por los participantes en los instrumentos aplicados.

**Coordinación de labores.** Esta se presentó como la subcategoría de mayor frecuencia en la distribución de roles, donde los docentes comentaron que en la institución se llevaba a cabo una organización y distribución del trabajo, la cual se reflejaba en el desarrollo de actividades institucionales.

**Claridad en el rol.** Con una frecuencia intermedia, se presentó esta subcategoría en la que los docentes manifestaban tener claras sus funciones a realizar dentro de la institución.

**Planificación.** Esta subcategoría se manifestó en la institución cuando los docentes expresaban que llevaban a cabo un diseño de planes y estrategias que realizaban en la organización del trabajo.

**Imposición de labores.** Finalmente se presentó esta subcategoría en la que se percibió en los docentes participantes la imposición de labores en su trabajo por parte de la coordinación, en las cuales no se tenían en cuenta las apreciaciones de los trabajadores.

**Toma de decisiones.** Es otro de los elementos que caracterizan el liderazgo distribuido, y se describe como un proceso en el que se realiza un diagnóstico, una búsqueda y evaluación de alternativas y la elección de una decisión, con el objetivo de resolver los problemas de una organización (Greenwood, 1978). En el caso del liderazgo distribuido la toma de decisiones se da de forma participativa entre los miembros que conforman la organización (Spillane, 2006).

A continuación, se presenta la caracterización de la toma de decisiones que se llevaba a cabo en la institución donde se realizó el estudio, partiendo de las expresiones compartidas por los participantes en los instrumentos aplicados y su análisis.

**Subordinación.** Fue la subcategoría que presentó una mayor frecuencia en la caracterización de la toma de decisiones en la institución donde los docentes manifestaron que no se les tenía en cuenta a la hora de tomar las decisiones y por consiguiente se acogían a las decisiones tomadas por el coordinador.

**Autonomía.** Esta subcategoría surgió gracias a los comentarios de los docentes, donde manifestaban tener autonomía respecto a su labor en el aula.

**Democracia y participación.** Se presentó debido a las expresiones de los docentes que afirmaban que en algunas ocasiones se les permitía participar y sus ideas se tenían en cuenta a la hora de tomar de decisiones.

**Búsqueda de soluciones.** Se presentó como la subcategoría de menor representatividad, siendo vista por los docentes como la forma de plantear retos para alcanzar los objetivos planteados.

**Desarrollo del liderazgo.** Esta categoría de tipo emergente, surge debido a las constantes manifestaciones de los participantes sobre el desarrollo del liderazgo, apunta a las acciones que promueven el liderazgo en los docentes de la organización educativa.

Se presenta a continuación la caracterización del desarrollo del liderazgo que se dio en la institución debido a las expresiones compartidas por los participantes en los instrumentos aplicados y el análisis de los mismos.



***Ausencia de liderazgo.*** Esta subcategoría que presentó la mayor frecuencia en cuanto al desarrollo de liderazgo, se refiere a la no promoción y ausencia del mismo donde los docentes manifestaron no tener la oportunidad para ejercer acciones encaminadas a liderar y no contar con estímulos para desarrollar el mismo.

***Promoción del liderazgo docente.*** Se manifestó gracias a las expresiones de los docentes que apuntaban a que en la institución se promovía el liderazgo docente, permitiéndoles pertenecer a diferentes comités que tiene la institución donde lideraban y desarrollaban actividades.

**Resultados y análisis de la entrevista al coordinador.** En este apartado se presentan los resultados de la entrevista realizada al coordinador de la institución, quien compartió su percepción del liderazgo, el concepto de líder y los elementos característicos del liderazgo que se hacen presentes en su equipo de trabajo a través de una entrevista que permitió conceptualizar el tipo de liderazgo que prevalece según él en la institución y se resumen en la siguiente tabla.

**Tipología de Liderazgo.** Se formularon preguntas al coordinador de la institución con el objetivo de conocer su percepción sobre el tema. Al categorizar las unidades de análisis, se percibieron dos tipologías. La primera, el liderazgo distribuido que tiene como fundamento la integración de todos los miembros de la organización en la labor del liderazgo, por medio de la distribución de responsabilidades y tareas que permiten el logro de los objetivos de una forma compartida, promoviendo la evolución de la institución y todo el equipo de trabajo que la conforma (Spillane, 2006).

**Trabajo en Equipo.** En esta categoría al caracterizar las unidades de análisis, se identificaron aspectos que definían el trabajo en equipo de la institución según el coordinador, los cuales apuntaban a tres subcategorías. La primera colaboración y compromiso, que se refiere a las actividades y tareas donde se evidencia la participación, responsabilidad, disciplina constancia y esfuerzo del grupo de trabajo. La segunda denominada proceso de participación, que describe las situaciones donde se evidencia intercambio de ideas y pensamientos entre los miembros del equipo de trabajo y la tercera la ausencia de espacios para la reflexión, que se refiere a la falta de organización y promoción de momentos de reunión o capacitaciones que permitan reflexionar al equipo de trabajo sobre las prácticas que se están desarrollando en sus labores.

**Distribución de Roles.** En esta categoría, se identificaron en las percepciones del coordinador unidades de análisis que hacen referencia a la subcategoría coordinación de labores, que se define como la sincronía y la distribución del trabajo que se observa en los procesos y actividades institucionales entre docentes y coordinador de la institución.

**Toma de Decisiones.** En esta categoría se presentaron dos características en cuanto a la toma de decisiones: la democracia y participación que se entiende como el proceso en el que los miembros de la institución, participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización y la subordinación que se define como la falta de autonomía que tienen los integrantes de la institución en la toma de decisiones, debido a que deben regirse por los lineamientos establecidos por la dirección.

**Desarrollo de Liderazgo.** El coordinador de la institución manifestó que se presentaba en la institución, la promoción del liderazgo docente enfocado en promover acciones entre el equipo de trabajo, encaminadas al desarrollo del liderazgo en la institución educativa, contando con el apoyo, motivación y reconocimiento por parte de las directivas.

De igual forma expresó que observaban en la institución ausencia de liderazgo docente, debido al desinterés por el liderazgo que se percibía en los mismos.

**Resultados y análisis lista de chequeo.** A continuación, se presenta el análisis del proceso de observación realizado por el investigador, el cual se orientó mediante una lista de chequeo diseñada como instrumento para recolectar información sobre los factores y características que determinan el liderazgo que se desarrolla en la institución.

Las listas de chequeo fueron diligenciadas en tres reuniones organizadas por el coordinador, con la participación de los docentes y las cuales tenían como objetivo principal la organización de actividades de la institución y dar información sobre diferentes procesos que se llevaban a cabo.

Al realizar el proceso de observación y verificar los ítems planteados en el instrumento, se pudo evidenciar que existía una comunicación asertiva entre los docentes de la institución que favorece el clima laboral, lo que permitía el establecimiento de relaciones de confianza, respeto y colaboración. De igual forma, el equipo de trabajo se caracterizaba por asumir con actitud positiva los retos y responsabilidades que se distribuían por parte del coordinador quien tenía en cuenta la especialización y habilidades de los miembros del grupo al asignar las diferentes tareas para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

En los momentos de observación, se hizo evidente la participación de los docentes y el respeto por la opinión que se daba entre los mismos al plantear sus ideas; sin embargo, estas ideas no eran respaldadas por parte de la dirección de la institución, por lo cual las decisiones que se tomaban no se llevaban a cabo a través de un consenso del equipo de trabajo, sino por las directrices que establecía el coordinador de la institución.

## **CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan las conclusiones de cada una de las categorías abordadas en la investigación y sus recomendaciones, las cuales dan cuenta del logro de los objetivos planteados:

-Identificar la percepción que tienen los docentes y el coordinador de la institución educativa del liderazgo y el concepto de líder.

-Identificar los criterios de referencia que se presentan en el liderazgo de los docentes de la institución.

-Proponer recomendaciones a la institución que le permitan el desarrollo del liderazgo distribuido en el grupo de docentes.

**Tipología de Liderazgo.** En relación con esta categoría se puede determinar, que no existe claridad en el equipo de trabajo sobre el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en la organización, debido a que se identificó que los docentes y el coordinador de la institución no compartían una percepción sobre la tipología de liderazgo que se desarrolla dentro de la misma.

Al analizar los resultados, se pudo observar en las apreciaciones de los docentes el liderazgo visionario como el que presenta una mayor sintonía entre los mismos; este se ve caracterizado en la institución, porque los docentes buscan líderes que poseen una mirada clara del trabajo a realizar, la transmiten y de esta forma orientan a los demás al desarrollar las diferentes labores que demanda la institución. Sin embargo, al liderazgo visionario lo siguieron ocho tipologías más, mostrando las múltiples caracterizaciones que se tienen sobre el liderazgo y el concepto de líder entre los docentes. De igual forma, al comparar estos resultados con las respuestas dadas por el coordinador, se observó que los mismos no coincidían con los de sus seguidores debido a que según él, la tipología de liderazgo que se percibe en la institución es distribuida, porque el trabajo se realiza se desarrolla de manera compartida donde todo el equipo aporta en la planeación, toma de decisiones y la resolución de los problemas que se presentan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar que en la institución no existe un estilo de liderazgo que oriente su proceso de gestión, por lo cual los miembros que hacen parte del establecimiento educativo adoptan un estilo guiados por su criterio, impidiendo el desarrollo acertado de las tareas que fundamentan la labor del liderazgo en los procesos que se llevaban a cabo.

**Trabajo en equipo.** Este aspecto según los docentes y el coordinador, se fundamenta en el compartir de conocimientos experiencias y emociones por parte de los docentes, acompañado de otros aspectos como la colaboración y el compromiso y la participación e interacción entre docentes y el coordinador. Estas características son compartidas por la visión que presenta Leitwood (1996) sobre el liderazgo distribuido, quien afirma que estos factores favorecen el desempeño del grupo permitiendo encaminar sus acciones al logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, se presentan aspectos como la ausencia de espacios para la reflexión capacitación e innovación, que no permiten a los docentes ampliar sus horizontes y apropiarse de nuevos elementos y herramientas que fortalezcan sus habilidades y aporten de forma más significativa en el grupo de trabajo; al igual que la falta de apoyo del coordinador y la desconfianza, los cuales se presentan como aspectos que pueden generar discrepancias entre los miembros del grupo, entorpeciendo la labor del trabajo en equipo y el desarrollo óptimo para obtener mejores resultados.

**Distribución de roles.** Esta se evidencia en la institución en aspectos relacionados con la coordinación de labores, tareas y demás actividades que ejercen los miembros del equipo de trabajo, no obstante existe una imposición parte del coordinador lo cual restringe la participación de activa de los miembros del equipo, impidiendo entre otras cosas, identificar nuevos líderes dentro del grupo de trabajo; situación antagónica a los planteamientos de Spillane (2006), quien plantea que el liderazgo distribuido promueve la

integración de los individuos y su trabajo para la consecución de un objetivo común, lo que demanda que los sujetos que pertenecen al equipo de trabajo adquieran diversos roles y responsabilidades, las cuales deben ser coordinadas entre los mismos y los líderes formales, lo que conlleva a que la práctica del liderazgo se desarrolle de forma compartida encontrándose más líderes de los que se logran identificar en la organización y el liderazgo adquiera forma de red donde el mismo se distribuye.

No obstante, la distribución de roles que se realiza dentro de la institución cumple con las demandas requeridas y es funcional lo que promueve una construcción social del liderazgo, que es lo que plantea la tipología distribuida que favorece la tarea de liderar mediante las interacciones que se logran establecer entre las personas que hacen parte de una organización

**Toma de decisiones.** Se puede establecer que la toma de decisiones en la institución, se da de forma autoritaria y subordinada, donde las personas que pertenecen al equipo de trabajo, no cuentan con autonomía y se les impide participar de la toma de decisiones, debido a que éstas están dirigidas desde la dirección, en este caso el coordinador de la sede. Teniendo en cuenta lo anterior, la toma de decisiones que se desarrolla en la institución reprime la integración y participación de las personas que están directamente involucradas en los procesos y en la consecución de acuerdos que se llevan en la misma, debido a que prevalece el autoritarismo por parte del directivo a cargo evitando que las personas que conforman el equipo de trabajo compartan sus puntos de vista en pro de la consecución de acuerdos, búsqueda de soluciones y toma de decisiones que corresponden a la institución. Este aspecto está en contraposición de lo planteado por Heck y Hallinger (2005), quienes destacan que el liderazgo debe construirse como un proceso que permita descentralizar la gestión, mediante la integración de la comunidad educativa (padres, directivos, estudiantes y docentes) en las decisiones que competen a la institución, debido a que son estas personas quienes conocen su contexto y las necesidades del mismo, lo que los llevará a asumir de forma responsable y ecuaníme la gestión de la institución.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior la caracterización de la toma de decisiones en la institución no da lugar a que se desarrolle uno de los elementos que prima en el liderazgo distribuido (la toma de decisiones compartida) y, por ende, el desarrollo del mismo en la organización.

**Desarrollo del liderazgo.** En relación con esta categoría se concluye, que los docentes y el coordinador coinciden en la ausencia de liderazgo docente, los primeros apuntan a que éste factor se da por la falta de oportunidades y estímulos para ejercer este tipo de labor por parte de las directivas; mientras el coordinador sostiene que este aspecto se refleja por la resistencia al cambio que presentan los docentes antiguos, por reflejar desinterés, apatía y falta de compromiso ante el liderazgo. Esta situación no comparte los postulados de Leithwood (2009), quien plantea que las personas que están encargadas de dirigir, tienen la labor de coordinar las tareas y responsabilidades que asignan, con el objetivo de promover el liderazgo en los seguidores, potencializando las capacidades y habilidades en los mismos, haciendo un seguimiento y retroalimentación de sus acciones cuando se requiera; esto con el objetivo de generar un liderazgo que se distribuya en toda la organización. De acuerdo a este planteamiento, la falta de promoción del liderazgo por parte de la coordinación, impide el surgimiento de nuevos líderes y el desarrollo de nuevas

estrategias en la gestión de la institución, imposibilitando que se lleve a cabo un liderazgo distribuido.

Por otra parte, la actitud renuente al cambio y la no acogida a nuevas propuestas que según el coordinador muestran los docentes antiguos, se convierten en un obstáculo para el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo como lo es el distribuido, en el que los maestros como agentes protagonistas de los procesos educativos son partícipes y generadores de las transformaciones que requieren los establecimientos educativos y en la forma como estos se gestionan, por lo cual, son ellos quienes se convierten en las personas idóneas para intervenir en los procesos, adquiriendo un compromiso ante el cambio, capacitándose constantemente para establecer las mejoras educativas necesarias. Por lo anterior, la actitud de los docentes antiguos es un factor que está en contra posición a lo que busca la institución, impidiendo que se generen nuevas propuestas que permitan desarrollar otros tipos de liderazgo.

Lo abordado en cada una de las categorías analizadas en el marco de la investigación, permite concluir que en la institución no se presenta el liderazgo distribuido, debido al incumplimiento de los criterios de referencia básicos que definen esta tipología como lo son la democracia y la participación en la toma de decisiones, la distribución de roles de común acuerdo y la promoción del liderazgo por parte del coordinador y los docentes. Estos criterios sumados a otros aspectos se convierten en factores fundamentales para establecer la presencia de esta tipología de liderazgo en la institución, por lo cual al no reflejarse en el trabajo que se realiza dentro de la misma se concluye que el liderazgo distribuido no se hace presente.

Si bien es cierto que se logran percibir algunos elementos característicos del liderazgo distribuido, como el trabajo en equipo, basado en la colaboración, compromiso y el intercambio de conocimientos entre los participantes y la coordinación de roles, ésta última impuesta por el coordinador que permite el cumplimiento y el logro de los requerimientos que demanda la institución, pero que termina afectando el clima laboral; estos factores no son suficientes para que se desarrolle esta tipología de liderazgo en la institución, pero pueden constituirse en el punto de partida para generar un cambio en la forma como se desarrolla el mismo en la organización

De esta manera es importante resaltar que para caracterizar el liderazgo distribuido en la institución este debe dar cuenta de los factores claves que lo identifican y de la aplicación y desarrollo de los mismos, lo cual no se presentó al analizar los resultados de la investigación.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso
- Celis Ingunza, S. C., & Sánchez Romero, N. J. (2014). El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular
- Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información: introducción a la toma de decisiones administrativas* (No. Z699. M3 G859).
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación
- Leithwood, K. (1996) Study: Site Management has no Effect on Scores. *Education Week*. Vol. 16.
- Leithwood, K., Mascall, B. L. A. I. R., & Strauss, T. I. I. U. (2009). New perspectives on an old idea. *Distributed leadership according to the evidence*, 1-14.
- Spillane, J (2006). A Distributed Perspective on Leadership: Essential Elements. *Distributed Leadership*, 1, 11-12.