

# Las teorías implícitas de directores de educación básica sobre liderazgo

## The implicit theories of elementary education principals about leadership

NORA IDALIA PÉREZ CARTA

**Nora Idalia Pérez Carta.** Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, México. Es licenciada en Educación Primaria por la Normal Experimental "Miguel Hidalgo", en la ciudad de Hidalgo del Parral, Chih. Tiene una maestría en Educación Especial por la Escuela Normal Regional de Especialización (ENRE), en la ciudad de Saltillo, Coahuila, y grado de doctora por la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua (UPNECH). Directora técnica de Educación Especial (2007-2021), también se ha desempeñado como maestra de grupo en educación básica en el IEB (2000-2008) y en educación superior en el nivel de licenciatura (2012-2020). Correo electrónico: noraidalia46@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3085-554X>.

### Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, con la participación de 35 directores de educación básica, con diez o más años de antigüedad en la función, ubicados en varias zonas escolares situadas al norte, centro y sur de la ciudad; pertenecientes a los niveles de preescolar, primaria, secundaria y especial, de los subsistemas federal, estatal y particular. Este estudio develó las teorías implícitas sobre liderazgo que sustentan la visión de gestión escolar de directivos de educación básica, se sitúa en la línea de gestión, tiene un enfoque cualitativo y un método fenomenológico. Utiliza las técnicas de grupo focal, entrevista semiestructurada y red semántica. Los resultados se presentan en cinco categorías: significados de liderazgo, la visión tácita de liderazgo, la dirección escolar: lo instituido y lo instituyente, la diversidad latente en las prácticas de liderazgo y el bagaje experiencial de liderazgo. Los resultados refieren a la función directiva como una experiencia significativa, se concibe como una tarea formativa respecto al conocimiento y evolución del ser humano, en ella está presente la diversidad de prácticas de liderazgo, sin embargo, el trabajo compartido es un estilo recurrente para lograr las metas escolares y el compromiso y responsabilidad con el personal docente y administrativo. La experiencia en la función directiva se considera como un aspecto importante en el ejercicio del liderazgo, trae como aprendizaje la lectura de los contextos, lo cual tiene algunas implicaciones como la lectura de sí mismo.

*Palabras clave:* Teorías implícitas, liderazgo, gestión, director, educación básica.

### Abstract

This investigation was conducted in schools located in the North, South, and Center of Chihuahua city. It was carried out with the participation of 35 principals of basic education that had ten or more years of experience. They work in the preschool, elementary, high school, or the special education level, and belong to the federal or state public system, as well as private education. This study showed the implicit theories about leadership which support the vision about school management of basic education principals. It is focused on the research line of management, it has a qualitative approach, and a phenomenological method. It uses the focus group tech-

nique as well as a semi-structured interview and semantic network techniques. The results are shown in five categories: the meaning of leadership, the unspoken vision of leadership, the school management: the instituted and the instituting, latent diversity in leadership practices, and experiential leadership baggage. The results refer to the management function as a significant experience: it is conceived as a training task about the knowledge and evolution of human beings. The diversity of leadership practices is present within it, however, shared work is a recurring practice to achieve school goals, as well as the commitment, and responsibility of the teaching and administrative staff. The experience in the management role is considered an important feature in the exercise of leadership, which leads to learning about the reading of contexts, which has implications such as to be able to read oneself.

*Keywords:* Implicit theories, leadership, management, principals, basic education.

## EL PROBLEMA

El interés por develar las teorías implícitas de liderazgo surge de la experiencia de más de una década como directora en el nivel de educación especial, donde la vivencia es insumo para un aprendizaje formativo en la tarea de la dirección; escuchar a los colegas y, en algunos casos, vivir de cerca su desempeño, también contribuyó en la determinación de realizar esta investigación.

Los significados son la expresión de la experiencia de los directores en situaciones de interacción consigo mismos y con sus homólogos, en el marco de la función directiva, “el liderazgo ayuda a los directivos y miembros de una comunidad educativa a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión impecable y fundada en alianzas significativas” (Rojas y Gaspar, 2006, p. 13). El liderazgo del director de educación básica comprende un amplio campo de estudio si son visualizados los múltiples factores que intervienen y configuran su problematización. Liderar es una tarea compleja y además trascendente para los actores involucrados. Desde esa multiplicidad de elementos, sujetos e intereses debe plantearse el análisis. En la delimitación del problema a investigar, la experiencia propia y la de los directores de educación básica se considera el eje que permite emprender la indagación sobre las teorías implícitas acerca de liderazgo, teniendo presente, de manera sistemática, que dichas teorías, al ser llevadas a planos de la conciencia mediante el diálogo, generan procesos de reflexión que conducen a los actores educativos a un nivel ascendente de comprensión y aprendizaje, tanto sobre sus propias representaciones y significados como los de los otros agentes sociales.

Para develar las teorías implícitas de liderazgo de directores de educación básica es necesario analizar el ejercicio de la función directiva, en la cual coexisten e interactúan diversos factores; algunos impuestos por la estructura del sistema educativo; otros, relacionados con la formación profesional de cada uno de los actores estudiados,

el contexto, las oportunidades que dicho contexto ofrece para acceder a situaciones potenciadoras, de infraestructura y materiales.

Un factor importante es la poca o nula oportunidad de interactuar entre directores, lo que limita la experiencia profesional. Las causas son diversas, van desde la falta de formación para el diálogo, demasiada carga administrativa, la cultura escolar, etc. No se produce, entonces, un real intercambio de experiencias y saberes entre directores. La reflexión respecto a la forma de operar el liderazgo es limitada. También restringido o acotado es el análisis de los resultados de la organización escolar y del desempeño académico de los alumnos.

La carencia de espacios para reflexionar sobre el quehacer de los directores provoca resistencias y hasta actitudes contrarias a instrumentar y ejercer nuevas formas de liderazgo. Esto, a su vez, constituye otro problema, un gran reto para aquellos directivos que intentan ejercer un liderazgo escolar diferente, pues no todos los directores están en condiciones de entablar un diálogo entre homólogos que responda a las necesidades de los centros escolares. Esta parte es la de mayor reto, pues involucra ciertas habilidades de pensamiento que, si no han sido ejercitadas, traen dificultades para visualizar nuevas formas de ejecución de un liderazgo más efectivo.

Una pieza clave es la formación en la función directiva. Los directores escolares, en México, no han sido debidamente formados para gestionar y liderar un centro educativo; si bien han recibido cursos sobre algunas áreas importantes para ejercer su función, la literatura y la información recogida del campo, con base en la experiencia, indican que no ha sido suficiente ni sistemática dicha formación.

Otro aspecto crítico es el cumplimiento de acuerdos y su respectiva prosecución en los centros escolares, ya que la discontinuidad de proyectos puede convertirse en un obstáculo para obtener resultados académicos satisfactorios. Pero la consecución de acuerdos y procesos obedece, en parte, a la organización escolar; esta, a su vez, tiene su raíz en la formación del director, en las exigencias de su autoridad inmediata, en el contexto donde está inserto el centro de trabajo y en la estructura misma del sistema de gobierno. Como se observa, una dinámica en espiral produce y reproduce la problemática educativa.

El conflicto es otra condición latente en los centros de trabajo; desgasta al profesorado y al directivo, cuando este enfrenta dificultades que le impiden mediar en las situaciones. Los directores expresan también la carencia de capacitación al respecto. Señalan que sería una de las prioridades en su formación como directores. Por último, otro punto importante y rara vez abordado es la capacidad del directivo para volcar su mirada hacia sí mismo y reflexionar no solo sobre su desempeño en la función, sino también como persona.

Lo expuesto con antelación da lugar al siguiente planteamiento:

¿Cuáles son las teorías implícitas sobre liderazgo que sustentan la visión de gestión escolar de directores de educación básica?

## Objetivos

Develar las teorías implícitas sobre liderazgo que sustentan la visión de gestión escolar de directivos de educación básica, se ha planteado como el objetivo general de este proyecto.

En cuanto a los objetivos específicos, son cuatro: identificar los significados que subyacen a la visión de liderazgo de los directores de educación básica; analizar las teorías implícitas subyacentes a dicha visión; caracterizar las teorías implícitas de la gestión de liderazgo de directores de educación básica; explicar la construcción de las teorías implícitas de los directores sobre liderazgo.

## JUSTIFICACIÓN

La realización del presente estudio cobra relevancia porque hasta este momento develar las teorías implícitas de liderazgo que sustentan los directivos de educación básica es una tarea pendiente. Al indagar en la producción documental se puede apreciar que es limitada desde la perspectiva en la que se aborda el liderazgo en esta investigación, aunque existen varios estudios, son escasos lo que tematizan sobre teorías implícitas de liderazgo que subyacen a la idea de la gestión.

La metodología utilizada en este estudio es cualitativa. El interés central del proyecto es analizar procesos mediante los cuales se recuperen los significados de los participantes. En tal sentido se trabajó. Los directores participantes tuvieron completa libertad y expresaron de manera genuina su experiencia. La metodología, las técnicas para obtener y registrar información son flexibles y de fácil aplicación, por tal motivo pueden ser usadas para explorar sobre temas análogos al que se trata aquí, en interés de generar nuevos conocimientos.

El beneficio para los directores participantes en este proyecto inicia en el mismo momento de la planeación y desarrollo del trabajo, en tanto que su participación se considera axial para la indagación, al visualizarlos como actores principales en los centros educativos, posteriormente a partir de su intervención en el campo, a medida que se avanzaba en el trabajo, se constituyó en un foro donde expresaban de viva voz su experiencia. Este beneficio se extiende a los docentes de cada uno de los centros escolares, pues la reflexión del director sobre su gestión de liderazgo propiciará un mejor desempeño en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en la práctica en el aula, todo lo cual impactará directamente en el aprendizaje de los alumnos. Asimismo trasciende a los padres de familia, logrando una participación adecuada en el manejo y aprendizaje de sus hijos.

El análisis y los resultados del presente proyecto de investigación pretenden, además, impactar en los encargados del diseño e innovación de propuestas para la formación de directores escolares, con la idea de propiciar programas que lleven a los directivos a capitalizar su práctica y lograr un liderazgo que fortalezca a las instituciones educativas.

Por lo demás, los hallazgos y resultados obtenidos de este estudio enriquecen el estado del arte sobre teorías implícitas de liderazgo de directores escolares, será de gran utilidad para orientar investigaciones posteriores. Develar dichas teorías ensancha el panorama respecto al liderazgo ejercido cotidianamente en los centros de trabajo de educación básica, aportando conocimiento que permitan comprender esta tarea fundamental en el logro de los propósitos del sistema educativo nacional.

## METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, participaron un total de 35 directores, 25 mujeres y 10 hombres; la antigüedad en la función directiva oscila entre 10 y 30 años; 10 de ellos pertenecen al nivel de preescolar, 9 a primaria, 9 a secundaria y 7 a educación especial; 15 se desempeñan en el subsistema federal, 13 en el estatal y 7 en el particular. El 20% de los participantes cuenta con licenciatura y el 70% y 10% con un posgrado, maestría y doctorado respectivamente.

El enfoque es el cualitativo, ya que posee un fundamento evidentemente humanista para entender la realidad social, percibe la vida como una creación compartida de los individuos, estudia los significados, conceptos, definiciones, características, metáforas, símbolos y descripciones de personas, comunidades y momentos históricos. Desde la óptica de Taylor y Bodgan (1987), la investigación cualitativa es inductiva, tiene una perspectiva holística, sensibilidad hacia los posibles efectos debido a la presencia del investigador, comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia y suspensión del propio juicio.

La investigación cualitativa desarrolla su proceso utilizando entrevistas, notas de campo, narraciones, transcripciones de audio y de video, fotografías, películas y registros de todo tipo. Algunas características de este tipo de indagación son su explícito planteamiento de ver los sucesos, acciones, valores, normas, entre otras evidencias, a través de los ojos de los sujetos estudiados, lo cual implica tomar en cuenta la existencia de una multiplicidad de puntos de vista. Es contextualizada; el estudio se realiza en el contexto donde están los implicados, lo que permite conocer la conducta propia y la de los demás; es más procesual que estática, enfatiza los cambios, es abierta y no estructurada.

### Método

La investigación se abordó a través del método fenomenológico, el cual entiende al mundo como algo no acabado, en constante construcción, en tanto los sujetos que lo viven tienen la capacidad de modificarlo y darle significado. Para Rodríguez, Gil y García (1999), la fenomenología trata de develar elementos que resultan imprescindibles para que un proceso educativo pueda ser calificado como tal y qué relación se establece entre ellos. El resultado del estudio fenomenológico es una narración que

dibuja un modelo, una descripción de las invariantes estructurales de un determinado tipo de experiencia.

Con este método se pretende entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo, esa es la realidad que importa. Álvarez-Gayou (2005) expone que la fenomenología se centra en la experiencia personal clave, en vez de abordar el estudio de los hechos desde perspectivas grupales o interaccionales, considera que los seres humanos están vinculados con su mundo y pone énfasis en su experiencia vivida, la cual aparece en el contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones.

Técnicas de investigación para la recolección de datos

#### *Grupo focal*

El grupo focal es una técnica de recolección de datos muy usada en la investigación; es sencilla, versátil y de fácil manejo. Consiste en reunir a varias personas para discutir en grupo un tema predeterminado que interesa al investigador. Un grupo focal es un conjunto de personas reunidas por un investigador para escucharlas hablar sobre un tema. Discuten una temática predeterminada en presencia de un moderador (Ramírez, 2007).

Se pusieron en marcha cinco grupos focales, cada uno integrado por siete directores, con una duración de dos horas aproximadamente, la información obtenida de esta técnica sobre la experiencia en el ejercicio de su liderazgo y su significado, mediante la expresión de sus opiniones en un ambiente de interacción grupal, fue videograbada.

#### *Entrevista semiestructurada*

La entrevista semiestructurada consiste en una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos de un estudio. Es un instrumentos de recolección de datos. Según Troncoso y Daniele (2006), es el medio adecuado para recoger datos empíricos. El investigador puede tomar la decisión de respetar el lenguaje de los entrevistados y así cuidar que sus categorizaciones o expresiones no distorsionen u obstaculicen los significados que les asignan sus informantes.

La aplicación de la entrevista semiestructurada se orientó a conocer, a través de la conversación, las interpretaciones de los directores de educación básica respecto a la gestión ejercida en su centro de trabajo; se utilizó como auxiliar una grabadora. Se aplicaron ocho entrevistas, se eligió a dos participantes de cada nivel educativo.

#### *Redes semánticas*

El procedimiento de esta técnica “está dado por un proceso reconstructivo de información en la memoria, que permite observar cuál es el conocimiento que se tiene de

un concepto” (Valdez, 1998, p. 36, citado en Sánchez, Tapia y Becerra, 2006). Los directores participantes anotaron cinco palabras relacionadas con liderazgo, enumeradas en orden de importancia, la más significativa en primer lugar y así sucesivamente; se ordenaron los datos en una tabla, se calculó el valor de cada palabra, las cinco con más valor se consideran el núcleo del significado de la palabra-estímulo.

El instrumento se diseñó en Drive, en el apartado de cuestionarios. Se envió al correo de cada uno de los sujetos investigados, mismos que reenviaron su respuesta al espacio predeterminado. Cada participante escribió cinco palabras referidas a liderazgo de manera gradual en orden ascendente a descendente, en primer lugar la de mayor significado.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Significados de liderazgo

Los directores de educación básica han construido, a partir de su práctica, significados sobre liderazgo. Para Martín, Estepa y López (2012, p. 16), “es fundamental comprender que los significados no surgen de la nada, si bien para el autor surgen en la mente y cognición humana y así cobran importancia en la interacción con otros”. Definen a la función directiva como una de las experiencias más significativas, aún a pesar de las condiciones de vulnerabilidad en que en ocasiones desarrollan su función: “Significa servir, dar lo mejor de sí, utilizar todas las herramientas, las habilidades, los conocimientos, todo lo que hemos cosechado durante todo el proceso de actualización y de experiencias de vida” (31102018/GF/01). Se concibe como una tarea formativa respecto al conocimiento y evolución del ser humano, misma que desarrolla la habilidad para dar lectura a los contextos y la conciencia sobre la importancia de crear, mover, servir, ensayo y error, tiempo extra, carga administrativa, toma de decisiones, resolución de conflictos, sentimientos de frustración y estrés. La confianza, el respeto, la responsabilidad, congruencia y empatía también son significados sobre liderazgo.

Asimismo le atribuyen un gran significado al servicio otorgado al centro de trabajo y reconocimiento por la comunidad educativa; el primero lo definen como una acción principal y una gran oportunidad para mostrar su capacidad de liderazgo mediante la utilización de herramientas, habilidades y conocimientos que han incorporado durante su experiencia profesional y de vida. Según Goleman, Boyatziz y Mckee (2016, p. 44), “como dijo Albert Einstein: no debemos acabar convirtiendo al intelecto en un dios. Es evidente que su musculatura es muy poderosa, pero carece de personalidad. Y es que su función no es tanto la de dirigir como la de servir”. De igual modo el segundo, principalmente cuando el reconocimiento es expresado al directivo por los alumnos, en situaciones simples de la vida escolar cotidiana. Eso trae al director una enorme satisfacción y promueve el ímpetu por realizar su función de la mejor manera posible.

### La visión tácita de liderazgo

Son las ideas que subyacen a la visión del liderazgo de la función directiva, mismas que exponen al directivo como una figura importante e influyente en el contexto educativo, poseedor de algunas cualidades como la ecuanimidad y el compromiso, gestor de una práctica humana, y con la responsabilidad de propiciar las condiciones para que el trabajo se lleve a cabo con la participación de toda la comunidad escolar, mediante la promoción de recursos materiales, financieros y académicos.

La función del director es vista como un puesto de gran investidura y hasta con cierto poder; sin embargo, es blanco de observaciones y etiquetas y en ocasiones como una función hasta cierto punto solitaria. En esta dualidad, algunas directoras experimentan situaciones poco agradables en el quehacer cotidiano, desde la perspectiva de feminismo y estudios de género. Álvarez-Gayou (2005, p. 50) considera que “darles voz a las perspectivas de las mujeres significa comprender e identificar las formas en que ellas crean significados y experimentan la vida desde su posición y jerarquía social”. Expresan que uno de los mayores retos que enfrentan como mujeres por ocupar un puesto directivo está referido a la relación laboral con homólogos y seguidores hombres, influida por la percepción social construida sobre el género, misma que en algunas circunstancias se vuelve un obstáculo para llevar a cabo el trabajo: “Solo quiero agregar que lo más complicado que se me ha hecho de las actividades de directora, es enfrentarme al mundo de directivos hombres, la consideran a una inferior, también sucede con los compañeros maestros, la solución de problemas en la escuela con los compañeros maestros es muy complicada” (31102018/GF/01). Por el contrario, Lupano y Castro (2011, p. 9) señalan que “el ámbito de desempeño determina diferencias significativas en las teorías implícitas acerca del liderazgo, sin embargo, los resultados mostraron que no existen diferencias según el ámbito de desempeño en cuanto a prototipos masculinos o femeninos de liderazgo”. En este estudio sobre la importancia del contexto en el ejercicio del liderazgo contradice la percepción de las directoras de educación básica.

### La dirección escolar: lo instituido y lo instituyente

La práctica directiva es compleja, está inmersa en un sistema con una estructura regida por protocolos, algunos de ellos impuestos, como las acciones normativas referidas al *deber ser* del sistema educativo; otros contruidos desde la experiencia, concernientes a las tareas sencillas llevadas a cabo cotidianamente y en ocasiones de manera mecánica, pero de gran significado para el desarrollo de la práctica docente y el sostenimiento de los centros escolares. Los saberes que el director construye desde la experiencia del día a día son importantes para efectuar el trabajo en las escuelas: “La experiencia que te da el trabajo cotidiano y la necesidad de dar respuesta a lo que te exige la dirección y criterio para llevar a cabo el trabajo de una escuela, sobre todo secundaria” (07112018/E/05) son clave, son conocimientos incorporados en

la cotidianeidad, de cuya efectividad no se duda. Algunos de ellos están referidos a la importancia de reglas claras, el seguimiento del trabajo cotidiano, el diálogo como estrategia para generar cambio, la autocrítica del trabajo para que la escuela se vea fortalecida y logre un avance.

La práctica de la función directiva se va construyendo día a día con saberes fundamentados en la experiencia; estos sostienen el trabajo y funcionamiento de los centros escolares, son garantía de aprendizaje y crecimiento, cuando la visión del liderazgo tiene un enfoque constructivo, siendo una oportunidad para solucionar y evitar problemáticas, lo cual conlleva al enriquecimiento de la función directiva. Otro aspecto no menos importante en los centros escolares es el reconocimiento de la diversidad de profesionales, hay profesionales con vasta experiencia en el hacer docente, y están los jóvenes, con nuevos conocimientos y algunos de ellos en proceso de construcción; es una mezcla de saberes entre todo el personal. Una de las tareas del directivo, quizá una de las importantes, es saber conjugar esos saberes para el beneficio del centro escolar.

#### La diversidad latente en las prácticas de liderazgo

Dentro de esta estructura coexisten variadas prácticas de liderazgo de los directores de educación básica, en ocasiones se presenta no de manera explícita, sin embargo la gran variedad de acciones que realizan para llevar a cabo su función no es propiamente un tipo de liderazgo que pueda encasillarse en una práctica. Sánchez, Tapia y Becerra (2006) externan que no existe un determinado estilo de liderazgo, este depende de las circunstancias que imperan en el contexto, para ello es necesario que el líder sea competente para adaptarse a cambios futuros de acuerdo a las demandas culturales.

La pluralidad de prácticas de liderazgo de los directores de educación básica están sustentadas en las necesidades y circunstancias de cada uno de los centros escolares. Para Ahumada, González, Pino-Yancovic y Maureira (2017), las interacciones son el eje rector de la práctica del liderazgo, es por ello que no es posible ejercer un liderazgo promedio a todos los seguidores, en los contextos coexisten personalidades, competencias, circunstancias y ambientes de trabajo distintos. Sin embargo, en la mayoría de los directores prevalece la idea de propiciar las prácticas compartidas, llamado también 'liderazgo distribuido'; mencionan que es una de las opciones más inteligentes para lograr las metas escolares: "Si necesitan orientación y dirección se les da, pero si trato de ayudarlos, se llama liderazgo compartido, una cabeza no puede pensar más que cincuenta, entonces es muy enriquecedor escucharlos a todos, pues tienen una visión que uno no puede tener" (31102018/GF/02); sin lugar a dudas, las condiciones del contexto y las experiencias tanto de líderes como de los seguidores definen las prácticas de liderazgo en los centros escolares de educación básica.

Otro punto que define la función directiva y por ende las prácticas de liderazgo, expresado por los líderes escolares, es la inexistencia de una educación formal, una

propuesta curricular para los directores; por tal motivo se pondera la experiencia como la principal fuente de conocimiento en el ejercicio del liderazgo, misma que se va adquiriendo con el transcurso de los años. Debido a esto, la experiencia es fundamental en la historia profesional y de vida del director, se considera como un aspecto importante en el desempeño; el bagaje de conocimientos coadyuva para enfrentar los retos que se le van presentando cotidianamente al directivo en las tareas propias de su función. Cuando existe carencia de estos elementos como consecuencia de la poca experiencia, no le permite dar una interpretación sustentada de la realidad.

### Bagaje experiencial de liderazgo

La experiencia del director juega un papel primordial en el ejercicio de su liderazgo; va adquiriendo esa experiencia con el transcurso de los años, en la práctica cotidiana de los centros escolares. Hay quienes dicen que ya se trae la vocación para liderar, que es algo innato: “Nadie nos enseña la vocación, hasta que no tuve la oportunidad de liderar me di cuenta de esas habilidades, es algo natural que ya es, es mío” (31102018/GF/01). La formación del liderazgo en la función directiva tiene como base la experiencia que va otorgando la misma práctica, el historial profesional y de vida; la capacidad para liderar se va adquiriendo de manera informal, no existe una escuela que forme directivos, solo se tiene al alcance cursos sobre liderazgo, los cuales coadyuvan en el desarrollo de la función: “En cuanto a la formación, no hay una escuela para aprender, pero a veces la misma experiencia que tenemos con los directores que nos ha tocado, nosotros ya traemos un cúmulo de experiencias malas o buenas y de ahí partimos tal vez para ejercer la función” (31102018/GF/03).

La experiencia ha sido eje rector en el aprendizaje que han obtenido para dar lectura a los contextos, esto implica la lectura de sí mismo, mirar hacia adentro para poder mirar hacia fuera; es imperativo dejar las propias creencias limitantes, la revisión de estructuras y confrontación de paradigmas, ya que es una gran satisfacción el descubrimiento como persona valiosa y por consiguiente tener presente que las personas son lo más importante y que cada una de ellas tiene sus circunstancias. Goleman (2015, p. 9) expresa que “las personas con un alto grado de conocimiento de sí mismas reconocen cómo sus sentimientos les afectan a ellas y a otras personas, y también cómo afectan a su rendimiento en el trabajo”; al igual que Sánchez, López y Toussaint-Banville (2019, p. 122): “No podremos dar sentido profundo al conocimiento explicitado desde la práctica si no analizamos al mismo tiempo las emociones que dicha práctica suscita, tanto las acciones de los demás agentes como la propia de los directores”. Algunos de los directivos expresaron haber incorporado elementos de autocuidado, logrando con esto un mejor manejo de las situaciones conflictivas y un menor costo emocional.

## REFERENCIAS

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M., y Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar* [Informe Técnico N° 7. Líderes Educativos]. Chile: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Álvarez-Gayou, J. J. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Mexicana.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Barcelona, España: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatziz, R., y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. Editorial Kairós.
- Lupano, P. M., y Castro, S. A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, (2), 139-150.
- Martín, B. A., Estepa, R. D., y López, A. Y. (2012). *Significados de liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá*. Colombia: Universidad Santo Tomás, División Ciencias de la Salud, Facultad de Psicología.
- Ramírez, M. A. (2007). *Grupos focales*. CESUN Universidad.
- Rodríguez, G., Gil, F., y García, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. San Luis Potosí, México: Aljibe.
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: Editorial Andros.
- Sánchez, V., Tapia, C., y Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología*, 15(2), 29-52.
- Sánchez, M. M., López, Y. J., y Toussaint-Banville, M. (2019). Conocimiento práctico de directores escolares participantes en un dispositivo de formación. *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 23(2). DOI: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9390>.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.
- Troncoso, C., y Daniele, E. (2006). *Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales*. Argentina: Universidad Nacional del Comahue/Consejo Provincial de Educación de Neuquén.

---

Cómo citar este artículo:

Pérez Carta, N. I. (2021). Las teorías implícitas de directores de educación básica sobre liderazgo. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 5(2), pp. 59-69. doi: [doi.org/10.33010/recie.v5i2.1070](https://doi.org/10.33010/recie.v5i2.1070).



Todos los contenidos de RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.

---