



Revista Venezolana de Gerencia





Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana

Ruiz Salazar, Jenny Maria*
Huaita Acha, Delsi Mariela**
Vásquez Tomás, Melba Rita***
Holguin-Alvarez, Jhon****

Resumen

El liderazgo distribuido como pilar de las organizaciones inteligentes capacita al colectivo docente en el empoderamiento organizacional. El objetivo del trabajo fue comparar la distribución del liderazgo autopercibido en profesores, de acuerdo al tipo de gestión institucional y del contexto social. La metodología fue cuantitativa transeccional. Se contactaron a 1500 docentes peruanos contratados, y a docentes de la carrera pública magisterial, provenientes de 10 Unidades de Gestión Local. Los resultados presentaron mayor promedio de liderazgo en instituciones educativas de gestión privada, y mejor autoperccepción del liderazgo distribuido en las escuelas de contextos no vulnerables. El liderazgo estratégico e incremental fue mayor en el grupo de docentes de la gestión privada, en cambio, existe mayor liderazgo cultural en docentes de contextos vulnerables. Se concluye que existe un mayor liderazgo distribuido en las instituciones educativas privadas, a diferencia de las públicas, quienes se encuentran impedidos de tener acceso a las tecnologías para ejercer su carrera.

Palabras clave: Contexto pandémico; gestión educativa; gestión organizacional; liderazgo distribuido; liderazgo estratégico

Recibido: 30.01.2022

Aceptado: 28.04.2022

* Doctora en Educación. Docente del área de ciencias de Universidad Tecnológica del Perú, Perú. Grupo CIBRAMEP. E-mail: c17373@utp.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9882-3133>

** Doctora en Educación. Docente de la escuela de Posgrado de Universidad Privada Norbert Wiener, Perú. Investigadora Renacyt calificada por Concytec. E-mail: delsi.huaita@uwiener.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8131-624X>

*** Doctora en Educación. Docente de la escuela de Posgrado de Universidad Privada Norbert Wiener, Perú. Investigadora Renacyt calificada por Concytec. Correo: melba.vasquez@uwiener.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2573-804X>

**** Doctor en Educación, magíster en psicología educacional. Docente Renacyt N_MR-1, calificado por Concytec, Perú. Docente Renacyt de Universidad César Vallejo, Perú. Grupo CIBRAMEP. Autor de correspondencia. E-mail: jholguin@ucv.edu.pe; jholholguinalvarez@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5786-0763>

Perception of distributed leadership in Peruvian education

Abstract

Distributed leadership as a pillar of intelligent organizations trains the teaching staff in organizational empowerment. The objective was to compare the distribution of self-perceived leadership in teachers, according to the type of institutional management and the social context. The methodology was quantitative, transectional. 1,500 contracted Peruvian teachers, and teachers from the public teaching career, from 10 Local Management Units, were contacted. The results showed a higher average of leadership in privately managed educational institutions, and a better self-perception of distributed leadership in schools in non-vulnerable contexts. The strategic and incremental leadership was greater in the group of private management teachers, on the other hand, there is greater cultural leadership in teachers from vulnerable contexts. It is concluded that there is a greater distributed leadership in private educational institutions, unlike public ones, who are prevented from having access to technologies to exercise their career.

Keywords: Distributed leadership; education management; organizational management; pandemic context; strategic leadership

1. Introducción

Las posturas actuales de gestión directiva canalizan sus esfuerzos hacia la dirección de las organizaciones desde la capacidad transformativa de las capacidades de los empleados, algunas se direccionan hacia el liderazgo directivo (autoritario) y otras, hacia el liderazgo organizacional. Sin embargo, nuevas tendencias conciben al sistema inteligente directivo de las empresas como organizaciones inteligentes, en las cuales, los directivos comienzan a implementar liderazgos cognitivos, así como liderazgos de distribución del poder. En esta oportunidad se propone estudiar las acciones, capacidades y actitudes generadas en el liderazgo distribuido desde la percepción de los

docentes respecto a sus colegas y a sus directivos, y aquellas autopercebidas en la propia gestión administrativa y de gestión. Se considera la importancia del paradigma de ascenso por competencias, reconociendo la calidad colectiva, la aceptación de capacidades como también, las actitudes para recibir el poder, en organizaciones educativas que necesitan de este contexto pandémico, puesto que las organizaciones en sus estructuras de gestión hoy necesitan ejecutar procesos cada vez más fluido e inclusivos, es decir, inteligentes.

Existe la necesidad de lograr satisfacer el conocimiento desde la actividad pedagógica, conocer los niveles de la distribución de liderazgo y estudiar sus características diferenciales en los sistemas educativos del Perú.

Más aún para aportar en la toma de decisiones en los docentes, quienes actúan como funcionarios públicos o privados. La investigación se centra en las características del liderazgo distribuido autopercebido, ya que distintas perspectivas del líder transformacional se han ido masificando en la formación de los directivos en la Carrera Pública Magisterial, entre las cuales se han generando posiciones autoritarias en la dirección de las instituciones educativas. Ante esto, la coyuntura sanitaria creció en paralelo a otras necesidades sociales [muerte, delincuencia, aislamiento] y económicas [ingresos, egresos, pérdida de puestos de trabajo] del sector educacional, causándole efectos extrínsecos para el ejercicio del liderazgo distribuido desde el uso de las tecnologías, nuevas políticas educativas, y el ajuste de los problemas del currículo.

Desde la investigación en otros países (Dampson, Mensah & Laryea, 2018; Joo, 2020; Ma et al, 2020; Van Assen, 2020; Woods & Gronn, 2009), se conocen las habilidades más sugerentes como la proactividad, la resiliencia, la autorregulación, y la retroalimentación. Sin embargo, esta última es esencial para desarrollar actitudes de liderazgo distribuido más asertivo, así, en el sur de Latinoamérica alrededor del 95 % de docentes que asumen alguna gestión administrativa [no organizacional] realiza la actividad de retroalimentación con otros docentes y/o directores (Rodríguez & Gairin, 2020), pero solo el 2 % de los directores lo realiza en sus instituciones. Comparado con el Perú, el 57 % de una población similar, presenta pocas capacidades para liderar, considerándose hasta el año 2018, a estas capacidades como parte de dicha evaluación (Ministerio de Educación del

Perú, 2018). En esta evaluación también se consideraron actitudes y aptitudes como la responsabilidad y cognición compartidas. En muchos casos progresar en la carrera profesional contrae la búsqueda de medios divergentes con la perspectiva de distribución del liderazgo, asumiendo al empoderamiento directivo como alguna forma de satisfacción en la gestión positiva, la sobre-calificación percibida y el solapamiento de la negación del conocimiento compartido (Joo, 2020; Ma et al, 2020; Van Assen, 2020). Por cuanto, solo el 10 % de docentes han ascendido en la carrera formativa como directivos en el Perú (Educación en Red, enero, 2020). No obstante, esto es un indicador de la poca gestión por talentos, ya que menos del 70 % de docentes en Latinoamérica han logrado ser directivos antes de haber ejercido la docencia (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Orealc / Unesco, 2014).

Finalmente, el apoyo para la formación directiva es escasa respecto al número de docentes peruanos, solo el 10 % de docentes registran poco crecimiento como directivos (Instituto Nacional de Estadística del Perú, 2020), considerando que, en posgrado, menos del 20 % se ha capacitado en esta línea de gestión, aunque actualmente el paradigma del liderazgo distribuido aún se digiere como una perspectiva científica aplicable en Latinoamérica (Aldoradin, Flores & Holguin-Alvarez, 2019).

2. Enfoque de cognición compartida del liderazgo autopercebido

La perspectiva de distribución de liderazgo se ha implementado poco a

poco desde los principios de procesos de gestión de las organizaciones institucionales multifuncionales, la cual internaliza los criterios de aprendizaje y el desarrollo de las capacidades gerenciales compartiendo sus efectos de los sujetos más ávidos a otros, a los que otras teorías los consideran como *principiantes*. Hutchins en Ferruzca, (2008) especificó el término de cognición compartida desde los años noventa como sustento filosófico y pedagógico del aprendizaje de gestión, bajo procesos experimentales, desde los cuales, el líder se proveía de potencialidades [aptitudinales y conductuales] sobre los eventos situacionales de afrontamiento organizacional para irradiar [distribuir] estas potencialidades a otros sujetos [directivos, docentes] que como aprendices, las desarrollan para hacer algo similar en el entorno próximo de interrelación de gestión. No es más adelante que, los planteamientos de Gronn (2002), luego del establecimiento, discusión y ejercicio obligado de las teorías transformativas (Bass & Avolio, 1994; Leithwood, 1994), organizacionales (Leithwood, 1994; Senge, 2005) y direccionales (Woods & Groon, 2009) en el contexto educativo, que se plantea el uso, el empoderamiento y el fortalecimiento del talento como una condición de la gestión humana *más inteligente*.

En este punto, se acepta la condición intrínseca del ejercicio del liderazgo mediante la adquisición de competencias en interacción humana basada en otras condiciones cognitivas situacionales en donde existe un líder y un *co-líder*. Desde la posición vigotskiana, la transposición de capacidades por experiencias, permite que uno adquiera y participe del desarrollo potencial de los *más capacitados*. Aquí, se

prefiere optar por términos como *líder en desarrollo, receptor del liderazgo, subordinados*, ya que en las condiciones del líder que aprende, la experiencia se genera en interrelaciones entre el líder pleno y el líder en desarrollo. Estos generan diversas experiencias para la organización, considerándola como una institución inteligente (Senge, 2005).

La posición del liderazgo distribuido aquí se configura como el medio para construir sistemas organizacionales sabios y relaciones inteligentes, considerando, que tanto los líderes como los *co-líderes* aprenden a motivar, organizar, pensar y repensar [reflexionar] durante el crecimiento de la organización. Aunque, no cabe deslindar que el protagonismo de la filosofía transformacional y los factores del liderazgo directivo, brindan otros rasgos al liderazgo distribuido, desde el entendido de que, para que sea real, práctico y duradero, necesita de otras características actitudinales y prospectivas. Éstas, en teoría, permiten entender que el receptor manifiesta actitudes para aceptar el poder y aprender a utilizarlo, y el líder emisor necesita aprender a proyectar el pensamiento visionario mediante el uso de la capacidad para *distribuir el poder* y otras como la de *renunciar al poder*.

3. Liderazgo distribuido autopercebido en el sector educativo

El liderazgo distribuido desde la perspectiva de Gronn (2002) se conceptualiza como aquella condición competente de gestión para lograr influir en el talento, y aptitudes del grupo humano con el fin de administrar el poder de liderazgo para fortalecerlo de

forma sostenible. Esta perspectiva se ha ampliado continuamente en el ámbito de la gerencia en países europeos y americanos considerando su enfoque desde dos modalidades de liderazgo para el crecimiento humano y para el crecimiento de las potencialidades del equipo (Woods & Gronn, 2009). En este sentido, la concepción de liderazgo desde la literatura en español (Garay & Maureira, 2017; Maureira & Garay, 2019a; 2019b), se le ha planteado como la capacidad para desarrollar otras habilidades de gestión del talento, dirección, organización, permeabilidad, sostenibilidad y transparencia, en los trabajadores, generando actitudes para empoderarse y distribuir el poder (Ahumada et al, 2017; Maureira et al, 2016). Al concepto también se le ha atribuido al liderazgo distribuido en el sector educativo como una capacidad formativa y autopercebida de las habilidades de gerencia, y la actitud para distribuir el poder en la gestión (Aldoradín, Flores, & Holguin-Alvarez, 2019; Garay & Maureira, 2017; Maureira & Garay, 2019a). Sin embargo, ante la capacidad de empoderamiento, aún no queda clara la inclusión de la capacidad del deslinde del poder. La gestión educacional está determinada por factores de contratación y de limitaciones funcionarias, sí del sector público se refiere, más, en el sector privado no es así muchas veces, pues las capacidades gerenciales directivas suelen ser mayores que las de autorreflexión. Por esta razón, la investigación actual (Holguin-Alvarez et al, 2020; Maureira & Garay, 2019a; Vera & Maureira, 2017) parece configurarla como la capacidad de renuncia al sentido organizacional y funcional del puesto directivo o de gestión pedagógica.

Los estudios han determinado que

estos espacios para empoderar permiten establecer las oportunidades para gestionar y la estabilidad para demostrar el talento de los docentes dirigidos (Dampson et al, 2018; Holloway et al, 2017; Labrín, 2014; Maureira & Garay, 2019b), aunque otros han plasmado a la imagen laboral y organizacional como la representatividad de las instituciones lideradas con empoderamiento (Albarrán, Pelekais & Aguirre 2014; Carbone et al, 2017; Labrín, 2014; Montañez et al, 2022; Torcatt, 2020; Aira, 2016). Respecto a la distribución del liderazgo, este se configura como la capacidad de colaborar con otros en la formación profesional, social, cultural y valoraría, desde una posición de mejor experiencia o experiencia.

Por estas características, el liderazgo puede distribuirse mediante aspectos formativos aplicados en la experiencia de gestión en las propias instituciones educacionales, aunque en dicha gestión convergen otros factores externos como el económico y social. Los eventos suscitados hasta ahora demuestran que este liderazgo se plasma cada vez más en las relaciones organizacionales digitales, por cuanto exige más ajustes hacia el desarrollo de la interacción digital. El liderazgo plasmado para la presencialidad está determinado por Maureira & Garay (2019b), con aspectos como el liderazgo formal, la distribución pragmática del liderazgo, distribución estratégica, distribución incremental, la distribución oportunista, y la culturización del liderazgo.

El uso sostenido de estas capacidades permite que los docentes caractericen otras potencialidades en la escuela como el pensamiento visionario, la convivencia en democracia, y la pertenencia histórica al centro de labores. Algunas investigaciones

como las de Garay & Maureira (2017) han encontrado que cuatro o cinco de los aspectos planteados se logran desarrollar en contextos de habla hispana, de acuerdo a la gestión y administración de las escuelas como organizaciones educativas que buscan la sostenibilidad de la sociedad.

Es necesario acotar que en algunas investigaciones se ha encontrado que estas competencias del liderazgo distribuido son desarrolladas en los profesores cuando se liberan aspectos profesionales como la participación, el liderazgo cooperativo, por cuanto existen indicios de mejoras en la satisfacción laboral cuando se insertan estos aspectos como una capacidad para empoderarse (Brown, MacGregor, & Flood, 2020; Joo, 2020). No obstante, las redes de investigación para la participación en procesos de gestión también impulsan hacia la profesionalización en liderazgo (Brown et al, 2020), por lo que se asume la generación de otras competencias gerenciales como la toma de decisiones y el liderazgo facultativo.

El estudio de Bauer et al, (2019), se han embarcado en el análisis de la distribución del liderazgo, y cómo éste desarrolla el comportamiento proactivo en directivos y docentes en Francia, aunque desde el enfoque de la empleabilidad. Los autores añaden que esta proactividad aparece solo en la interacción de la recepción del liderazgo en los subordinados (líderes en potencia). Esta evidencia como aspecto adicional a la teoría de la distribución del liderazgo autopercebido, permite relacionar los resultados a aquellos en que se descubrió que la variable compromiso se encuentra forjada en los individuos potencialmente líderes (Van Assen, 2020), considerando que el liderazgo sea transformacional o directivo, la

transferencia de los poderes y el poder de elección les permite desarrollar este compromiso en el proceso adaptativo a la nueva gerencia. Por esta razón, los directivos y docentes con potencial en liderazgo pueden desarrollar la concepción y práctica del liderazgo en tanto continúen empoderándose en el ejercicio de su liderazgo, haciéndose sostenible en el camino hacia el éxito organizacional.

Lo descrito hasta el momento permitió establecer el objetivo del estudio: comparar el liderazgo distribuido autopercebido docente de instituciones educativas peruanas que ejercieron el proceso de gestión educacional pública y privada durante el año lectivo 2020.

4. Fundamentos metodológicos

La metodología de investigación correspondió al enfoque cuantitativo (Gil, 2015; Ñaupas et al, 2014), en razón de cuantificar la variable liderazgo distribuido autopercebido mediante métodos que permiten desligar niveles, y lo describen mediante frecuencias y porcentajes en los resultados obtenidos. En razón de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) se consideró como investigación transeccional, puesto que, la evaluación y la medición de los valores obtenidos se realizó en un período situacional en que los individuos desarrollaban sus actividades cotidianas. En este caso, la evaluación se realizó durante los dos últimos meses del año 2020, los cuales eran homólogos a los meses lectivos de la enseñanza escolar en el país de Perú. También se consideró el nivel comparativo de análisis.

La población de investigación se conformó por 25,500 docentes, cuya profesión es de especialidad de

Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria, y Educación Especial y Rural. Se consiguió la participación de 1500 profesores derivados de esta población mediante muestreo no probabilístico. En cuanto a la distribución organizacional, se contactó a los docentes que ejercían su tarea docente en 10 Unidades de Gestión Local ubicadas en la ciudad de Lima y en la del Callao. El muestreo no probabilístico se realizó con técnica

de bola de nieve, así se obtuvo mayor probabilidad de encontrar participantes en la evaluación del liderazgo distribuido que autopercebían en su gestión pedagógica y en la del líder directivo. En la tabla 1 se organizó en dos tipos de muestra, caracterizando al docente de las instituciones educativas públicas y privadas: (a) docentes aislados en contextos vulnerables, (b) aislados en contextos no vulnerables.

Tabla 1
Distribución por tipo de gestión de instituciones educativas, contexto y género

Tipo de gestión	Contexto	Género (%)	
		Masculino	Femenino
Pública	Vulnerable $(n) = 410$	70	30
	No vulnerable $(n) = 440$	35	65
Privada	Vulnerable $(n) = 420$	42	58
	No vulnerable $(n) = 230$	69	31

Nota: Total de profesores por *gestión pública* $(n) = 850$; y por *gestión privada* $(n) = 650$.

Fuente: Elaboración propia.

Los docentes quienes resolvieron el instrumento de evaluación, fueron aquellos que realizaron clases durante el año 2020, y los cuales tenían por lo menos dos años de experiencia colegiada en el sector educacional público o privado. Se consideraron a los docentes contratados y aquellos con nombramiento público en la carrera pública magisterial del sistema educativo del Perú. En relación al contexto, estos se determinaron de acuerdo a las características más esenciales de los grupos humanos considerados. Para seleccionar a los docentes, se consideraron los niveles de

economía de los padres de familia como no pobre, medianamente pobre, pobre, muy pobre, pobreza extrema; y a la par se clasificaron las problemáticas sociales más comunes y con mayor grado porcentual de ocurrencia entre los años 2018 y 2020. Algunas consideraciones fueron la delincuencia ciudadana al paso, robos, pandillas escolares, y abandono parental familiar.

Se consideraron estas características debido al poder de control que los docentes podrían demostrar respecto a otras variables de su entorno laboral como: estrés asociado,

desconexión escuela-familia, y otras evidenciada en el reporte de necesidades y fortalezas que describen las escuelas en su diagnóstico situacional, o, en todo caso, por el reporte verbal de los docentes coordinadores de nivel en cada institución.

Las características de investigación y el contexto en que se desarrolló, exigieron la aplicación de documentos de autoinforme, los cuales permitieran el análisis de sus competencias digitales. Para tal fin, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido - CMLD, de Maureira & Garay (2017), cuya versión presentó 54 ítems de consistencia politómica, con cinco opciones de respuesta de tipo Likert. El objetivo del instrumento es comprobar el liderazgo distribuido mediante el comportamiento autopercebido, por cuanto, se consideró como instrumento de autoreporte. Este cuestionario permitió medir las dimensiones como patrones funcionales del liderazgo distribuido: Distribución formal,

distribución pragmática, distribución estratégica, distribución incremental, distribución oportuna, y distribución cultural. Respecto a la validez, se recurrió a los resultados obtenidos en la investigación de Aldoradin et al, (2019), cuya versión preliminar de Maureira se aplicó en contextos similares a los que se realizó en esta investigación, sobretodo, trabajando con profesores que laboraban en contextos vulnerables.

En el plan de fiabilidad, Aldoradin et al, (2019), encontraron correlaciones de constructos con metodología test-subtest, cuyos índices fueron significativos y oscilaron en rangos de intensidad alta en la constante de Pearson ($r = ,662 - ,888$). En ese caso, aplicaron el análisis de consistencia interna, por cuanto obtuvieron ,869 de fiabilidad. En la presente investigación se analizaron los datos recogidos de la aplicación masiva, consiguiendo correlaciones con similares índices y fiabilidad aceptable, lo cual se observa en la Tabla 2.

Tabla 2
Correlaciones entre puntuaciones específicas y globales e índice de consistencia

Componentes (r)	Liderazgo distribuido	Tipos de distribución de liderazgo					
		DF	DP	DE	DI	DO	DC
Liderazgo distribuido	,921*	,899*	,891**	,899*	,901*	,897*	,881**

Nota: * $p < .001$; ** $p < .005$. ($\alpha = .921$).

Fuente: Base de datos de la investigación.

Cabe señalar que se obviaron los primeros nueve ítems relativos a los datos centrales de los docentes y el liderazgo medido como elemento deseable y actual en la institución educativa, puesto que muchos de

los ítems planteados evaluaban el liderazgo en una situación chilena, con diferencias considerables a la realidad peruana. Esto en razón de la concepción del liderazgo en las escuelas, la cual está direccionada a la ejecución de un

liderazgo transformacional o directivo en cuanto a la gestión corporativa. Es así que se optó por aplicar las 45 preguntas restantes sobre los estadios del liderazgo distribuido como una forma explorativa de su masificación actual en las instituciones educativas del país. Por lo tanto, el análisis de resultados derivó esencialmente de la autopercepción del liderazgo distribuido como función de gestión educacional y organizacional en las instituciones educativas, las cuales se midieron por 6 subescalas del cuestionario original.

Este instrumento se adaptó al contexto de enseñanza virtual, utilizando una técnica de evaluación virtual, y así masificar a toda la muestra docente objetivo. El procedimiento de aplicación del instrumento respondió al proceso técnico de bola de nieve por muestreo no aleatorio. Al respecto se aplicaron formularios de Google con entrevistas enviadas a los maestros implicados a través de correos electrónicos, por mensajerías en entrevistas de Zoom o mensajería WhatsApp a sus dispositivos móviles. Cada formulario se pudo

distribuir gracias a la utilidad de Internet en el contexto pandémico del año 2020, recogiéndose los datos hasta inicios del 2021.

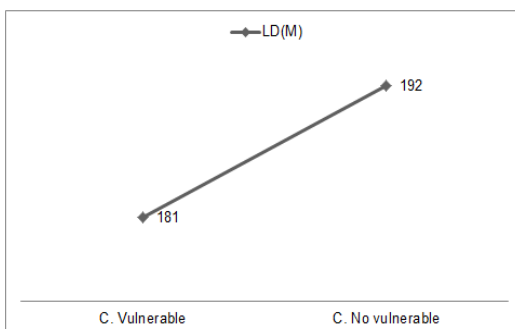
5. Percepción sobre liderazgo distribuido en las instituciones educativas

El análisis de la percepción del liderazgo distribuido se realizó en dos etapas, con el fin de compararlo en razón del tipo de gestión institucional y del tipo de contexto. Se realizó un análisis preliminar con Kolmogorov-Smirnov con el fin de escoger las pruebas estadísticas más adecuadas para la comparación de medias o medianas.

5.1. Liderazgo distribuido por tipo de gestión institucional

La distribución de promedios en el total de la muestra de 1500 profesores se realizó de acuerdo al tipo de gestión de las instituciones educativas en las que laboraban, ésta se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1
Promedio del liderazgo distribuido de acuerdo al tipo de gestión de las instituciones educativas

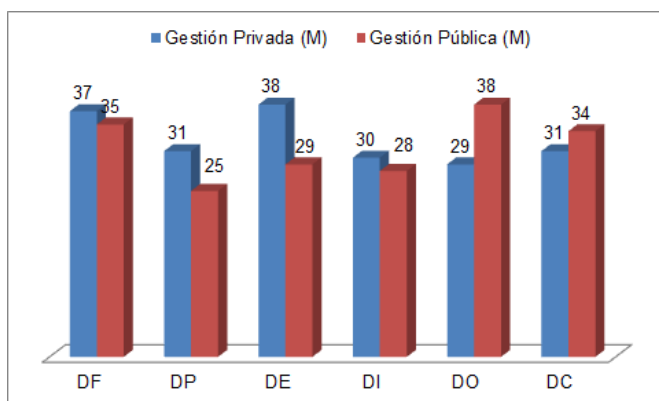


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Respecto al promedio, se discierne la diferencia de 35 puntos promedio entre las puntuaciones obtenidas en docentes de la institución pública y de la privada, siendo claramente favorable para aquellos que laboran en escuelas privadas. Esta diferencia se corroboró en la comparación estadística realizada,

por lo que se obtuvieron puntajes significativos en el análisis de muestras independientes ($t_{(1250)} = 3876$; $p < .005$), por cuanto, se acepta que los profesores de la gestión privada están percibiendo mejor liderazgo distribuido, aunque su inclusión no es definitiva en el total de las instituciones educativas. Ver Gráfico 2.

Gráfico 2
Promedio en las puntuaciones por dimensión del liderazgo distribuido y el tipo de gestión de la institución educativa



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Se puede apreciar mayor prevalencia en el promedio de los profesores que laboran en instituciones educativas privadas, siendo que existen mayor puntuación promedio en la distribución formal ($t_{(1135)} = 1231$; $p < .005$), distribución pragmática ($t_{(1301)} = 1405$; $p < .005$), distribución estratégica ($t_{(1101)} = 1641$; $p < .005$) y en la distribución incremental ($t_{(1055)} = 1015$; $p < .005$). En cambio, en los docentes de la gestión pública, los liderazgos con mayor influencia son aquellos de distribución

oportuna ($t_{(1350)} = 1455$; $p < .005$), y el de distribución cultural ($t_{(1410)} = 1201$; $p < .005$). Ante todo, se debe acotar que las diferencias se encuentran más marcadas en las instituciones que reciben algunos recursos más esenciales desde las escuelas que trabajan como empresas privadas. Por lo cual, parece que las diferencias existentes con las escuelas de gestión pública se han centrado en la percepción que tienen los docentes sobre su tarea y la de sus directivos, dejando en ellos el peso de lograr liderazgos más

distribuidos que transformacionales.

Una de estas evidencias demuestra mejor predisposición hacia un liderazgo pragmático en las entidades privadas sabiendo que los directivos, coordinadores de docentes y subdirectivos suelen brindar mayor especificidad en las consignas de equipo, distribuyen más funciones a los subordinados siendo puntuales sobre las tareas pedagógicas o de gestión, lo cual parece aparecer en menor medida en las escuelas de gestión pública. Aquí podría incluirse mejor la capacidad de los trámites burocráticos para lograr que los docentes ejerzan el poder de independencia sobre sus propias decisiones, lo cual si se está produciendo en el sector privado.

Por otro lado, es notoria la diferencia del liderazgo estratégico, puesto que los docentes del sector privado superan en más de 10 puntos promedio a los del sector público, lo cual es la principal evidencia de que las oportunidades para el desarrollo del liderazgo en los docentes de instituciones educativas privadas son muchas respecto al ejercicio docente, lo cual también se está ofreciendo al ejercicio como líderes y gestores de puestos muy cercanos al directivo, como el de coordinador de aulas, coordinador de secciones y el coordinador de nivel.

Sobre este punto es importante acotar que, los profesores de la gestión privada están alineando sus objetivos con los fines formativos y de gestión de las escuelas que los albergan. En cierta medida, a diferencia de los de la pública, las metas individuales como colectivas estarían siendo mejor consideradas en las escuelas privadas a diferencia de las públicas, lo cual se ha reflejado como un estado de autonomía de este tipo de colegios en el Perú, debido a los efectos

de la pandemia. El docente ha decidido organizarse cooperativamente por medios tecnológicos, y ha asumido el rol de liderazgo de forma independiente de su institución en el sentido fáctico de la toma de decisiones.

Lo encontrado hasta este punto, puede homologarse a las propuestas de cognición compartida como propuesta para las instituciones organizacionales que se basan en la dirección corporativa de las empresas (Gronn, 2002; Senge, 2005; Woods & Gronn, 2009), aplicando al sector educativo sus propiedades más particulares de gestión. Las evidencias empíricas han relatado que para lograr que estas instituciones se desarrollen, necesitan de los aportes de los directivos, quienes deben generar en los subordinados la capacidad de empoderarse y de provocar sostenibilidad en la tarea educacional (Garay & Maureira, 2017; Jiménez et al, 2019; Maureira, 2018; Monarca, 2013).

En función de esta necesidad intrínseca para formar organizaciones inteligentes, se puede aducir que los docentes necesitan mayor libertad y recursos para guiar el desarrollo de las instituciones en donde laboran, lo cual ha estado ocurriendo desde los primeros meses de aislamiento en que se sumieron los profesores, adaptándose bajo procesos coordinados a la educación remota. En otro análisis de la figura 2, se puede notar la diferencia en el liderazgo oportuno de casi 10 puntos promedio entre el profesorado de la institución pública y el de la privada, siendo la muestra docente de las instituciones públicas los que han representado como profesores más comprometidos, configurados como apoyo para la propia institución educativa, y muestran más interés para ser líderes sin ser llamados a serlo.

Esto se acompaña de los resultados en los profesores de las escuelas públicas quienes promediaron en mayor medida que los docentes de las instituciones privadas, demostrando los primeros mayor distribución cultural del liderazgo, es decir, se han convertido en guías para otros profesores, demostrando conocimientos para ser líderes en los momentos de mayor necesidad.

En razón de estos resultados, se puede acotar la diferencia de las necesidades surgidas en el sector público educativo, tanto en los recursos como en la orientación curricular o pedagógica, pues ha demostrado que los profesores siguen iniciativas formativas respecto a su autoformación, por lo cual, logran desarrollar nexos de apoyo con sus directivos con el fin de mejorar el sistema de gestión educativa. Esto se puede comparar a los resultados de investigaciones que se basan en el talento de los empleados para lograr darle orientación y rutas a la gestión de las instituciones (Dampson et

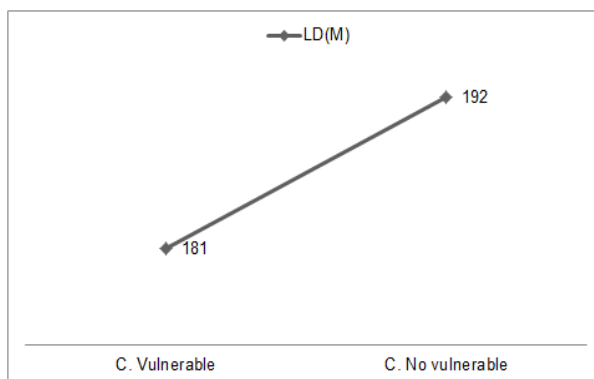
al, 2018; Holloway et al, 2017; Chiang et al, 2021), lo cual ha estado ocurriendo en el estado de emergencia sanitaria en las escuelas públicas, por cuanto el sector educacional público ha ido generando apoyos en el propio talento, en las habilidades de gestión de sus subordinados (empleados).

5.2. Liderazgo distribuido en contexto

El promedio del liderazgo distribuido de acuerdo al tipo de contexto se tomó en cuenta aquellos contextos vulnerables en los que prevalecen mayores necesidades económicas y aquellos no vulnerables en los cuales las necesidades económicas son menores.

Se puede deducir la diferencia entre las puntuaciones promedio de los profesores que laboran en las instituciones educativas del contexto vulnerable comparado con aquellas del contexto no vulnerable siendo esta de 11 puntos. (Gráfico 3).

Gráfico 3
Promedio del liderazgo distribuido de acuerdo al tipo de contexto

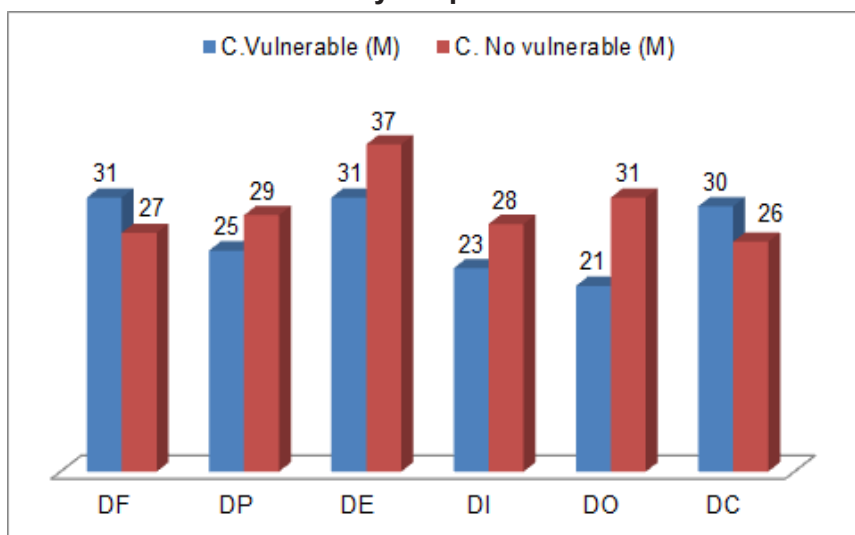


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación

La diferencia entre los promedios de cada contexto se ha comprobado también de forma estadística, siendo significativa su comparación con medidas de análisis en muestras independientes ($t_{(1310)} = 3210$; $p < .005$). Esto quiere decir que los docentes que laboran en contextos vulnerables pueden autopercibir el liderazgo distribuido con menos importancia que en los contextos en que existen menos necesidades económico-sociales (no vulnerables). Esta evidencia se puede

haber manifestado en el liderazgo de los directivos respecto a los subordinados o entre los propios subordinados. En un análisis más específico, en la figura 4 se puede visualizar breves diferencias en el liderazgo formal. Sin embargo, la diferencia ha sido notoria entre los puntajes promedio de la distribución pragmática en los docentes de ambos contextos, aunque no se consiguieron datos que sustentaran su diferencia significativa ($t_{(1015)} = 1051$; $p > .005$). (Gráfico 4).

Gráfico 4
Promedio en las puntuaciones por dimensión del liderazgo distribuido y el tipo de contexto



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación

La diferencia más notoria ocurre en la distribución estratégica del liderazgo, puesto que se encontraron índices estadísticos que validaron la diferencia de seis puntos promedio a favor de los docentes de los contextos no vulnerables

($t_{(1251)} = 1501$; $p < .005$). Además, existieron diferencias significativas en la distribución incremental con beneficio para el contexto no vulnerable ($t_{(1011)} = 1091$; $p < .005$), aunque las puntuaciones fueron de bajo nivel para los docentes

de ambos contextos, es importante reconocer que los directivos están ofreciendo pocas posibilidades en las instituciones con las que se pueden generar desarrollo en los dos tipos de contexto, sin embargo, los docentes del contexto no vulnerable han comenzado a despertar esta característica entre los propios miembros o pares de contacto. Es decir, se han gestado distintas posibilidades en el interior de los grupos de docentes que trabajan por cada nivel educativo, aunque es probable que se encuentren desprovistos del apoyo de los directivos en sus escuelas. Esto es contrario a los que postulan Maureira & Garay (2019a; 2019b), aceptándose que la potencialidad de provocar el crecimiento desde dentro de las organizaciones, también provocan nuevas fortalezas en el grupo docente, en el caso de las escuelas peruanas, aún es débil este liderazgo.

En el liderazgo oportuno ocurrió de modo similar las diferencias antes relatadas, siendo de mayor puntuación las de gestión privada ($t_{(1050)} = 1523$; $p < .005$). Esto puede explicar que los profesores de este sector se comprometen más en los contextos con menor vulnerabilidad, por lo que se podría aducir que las necesidades en recursos, seguimiento estratégico, monitoreo y coordinaciones organizacionales se generan más en este contexto educacional, siendo más necesario su impulso en la escuela pública. Al respecto se pueden comparar estos resultados con los hallazgos de aquellos estudios que han denotado mayor esfuerzo en el comportamiento laboral, el empoderamiento y la cooperación en trabajadores que se sienten satisfechos con el propio entorno laboral (Brown et al, 2020; Joo, 2020). Aquí se puede aducir que, ciertas necesidades del

sector privado han sido suplidas en los aspectos que viabilizan la tarea de los docentes, al sentirse protegidos en sus propias escuelas con algún nivel de independencia para liderar, entonces muestran compromisos e iniciativas para ejercer el poder. Las necesidades satisfechas posiblemente, ejerzan poder sobre la toma de decisiones en este grupo docente.

En cambio, existieron diferencias favorables y significativas para los docentes del contexto vulnerable en la distribución cultural del liderazgo ($t_{(1310)} = 1180$; $p < .005$). Lo cual indica que los procesos que ejercen la carrera en este contexto, se encuentran relativamente formados en sus capacidades para liderar como en sus actitudes hacia el cambio, de igual modo, los profesores se encuentran más relacionados a las estructuras laborales o se adaptan mejor a los sistemas de trabajo que se llevan en sus propias instituciones. Las reuniones de trabajo, la calidad de atención, las coordinaciones sostenidas, y las emergencias eventuales han sido atendidas por los directivos y los docentes desde el inicio de la pandemia en los contextos con mayores necesidades, aunque en el sector privado también se han generado estos tipos de apoyo, los profesores de la entidad pública lo han ejercido en mayor medida.

De acuerdo a Van Assen (2020), estas habilidades pueden haber aparecido en este contexto por la capacidad de transferencia que pueden tener los docentes al enseñar a otros a realizar sus tareas pedagógicas y de gestión con autonomía. En este caso, los profesores han aprendido a acompañarse entre sí como un modo de apoyo ante la educación a distancia que se ejerció durante el año 2020, posiblemente por una necesidad

intrínseca dentro de las organizaciones, aunque el contexto socio-económico haya sido contrario al que esperaban.

6. Conclusiones

En razón de los resultados y los objetivos planteados, se logró encontrar que un liderazgo distribuido con moderada aceptación entre sus participantes. Los puntajes obtenidos a nivel de variable determinó que llegan a la mitad del total o a tres cuartos que proporciona el instrumento para su medición. Sin embargo, los docentes de la gestión privada presentan mejor liderazgo distribuido por lo que su autopercepción es más positiva, esto ha sido indicativo de que distintas variables pueden estar facilitando el ingreso de este enfoque en el pensamiento de liderazgo de las organizaciones educativas peruanas. El contexto pandémico en el cual se evaluó a los profesores, se puede tener en cuenta que los directores, subdirectores de nivel, o coordinadores han comenzado a gestionar recursos tecnológicos, capacitaciones y plataformas que han facilitado la tarea de sus docentes.

Respecto a las dimensiones, el profesorado de las instituciones educativas privadas son mejores líderes estratégicos, así también, prácticos. Esto quiere decir que ejercen estrategias prácticas para lograr gestionar procesos educacionales y administrativos más cooperativos, ejemplifican su potencial brindándolo hacia otros; y potencian sus habilidades más básicas progresivamente en el proceso educativo. En cambio, el colectivo docente de las escuelas públicas tienden a brindar mejores oportunidades a otros, pretenden formar el liderazgo en otros; y prestar recursos a quienes lo necesiten

para la gestión educacional, esto demuestra que representan al grupo de docentes que demuestran mejor liderazgo oportuno y liderazgo cultural.

El contexto como variable ha sido otro diferenciador en la autopercepción del liderazgo distribuido, ya que los docentes del contexto vulnerable son aquellos quienes son más individualistas al rechazar el rol compartido del liderazgo como se ha demostrado en algunos de sus respuesta. En cambio, los profesores del contexto no vulnerable, son aquellos en quienes más se percibe el liderazgo distribuido distribuyéndose constantemente con sus directivos, y viceversa.

En la comparación por contexto, se han encontrado mejores puntuaciones promedio en el contexto no vulnerable, donde residen y laboran docentes con mejor liderazgo estratégico, liderazgo incremental; y liderazgo oportuno. Por lo que se deducen mejores esfuerzos desde la gestión con recursos y presupuestos adquisitivos en instituciones que suelen tener menos problemas económicos y sociales. Por otro lado, el liderazgo formal y el liderazgo cultural han representado 31 y 30 puntos promedio, siendo mayor para los docentes que laboran en instituciones educativas de los contextos vulnerable, lo cual ha demostrado que en estos contextos se determinan mejores consignas, coordinadas, directivas y específicas para la tarea docente, así también, los cargos directivos permiten que los docentes se empoderen de sus puestos laborales cada vez con mayor conocimiento y mejor imagen organizacional.

Referencias bibliográficas

Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M., y Maureira, Ó.

- (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7 – 2017*. [Pontificia Universidad Católica de Valparaíso].
- Aira, M.R. (2016). Institutions and their Impact on the Organizational Behavior. *Negotium*, 33(11), 99-111. <http://revistanegotium.org/pdf/33/art4.pdf>
- Albarrán, M., Pelekais, C. & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16(2), 315-326, <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2220>
- Aldoradin, A.B., Flores, R.O., & Holguin-Alvarez, J.A. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables. *Apuntes Universitarios*, 9(3), 27-46. <https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380>
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational and community levels*. New York: Binghamton University.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>
- Brown, C., MacGregor, S., & Flood, J. (2020). Can models of distributed leadership be used to mobilise networked generated innovation in schools? A case study from England. *Teaching and Teacher Education*, 94, 103101. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103101>
- Carbone, A., Evans, J., Rosse, B., Drew, S., Phelan, L., Lindsay, K., Coottman, C., Stoney, S. & Ye, J. (2017). Assessing distributed leadership for learning and teaching quality: a multi-institutional study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 183 – 196. <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2017.1276629>
- Chiang, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Dampson, D. G., Mensah, F. & Laryea, P. (2018). Distributed Leadership, an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5(2), 79 – 85. <http://asianonlinejournals.com/index.php/JEELR/article/view/1304>
- Educación en Red (2020). *MINEDU: Más de 21 mil docentes ascienden en Escala en la Carrera Pública Magisterial* [Resultado Final]. <https://noticia.educacionenred.pe/2020/01/minedu-mas-21-mil-docentes-ascienden-escala-carrera-publica-magisterial-resultado-190298.html>
- Ferruzca, M. V. (2008). *Estudio teórico y evidencia empírica de la aplicación del marco teórico de "Cognición Distribuida" en la gestión de sistemas de formación e- Learning*. [Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España].
- Garay, S., y Maureira, Ó. (2017). Una nueva perspectiva en el estudio del liderazgo escolar en Chile: la distribución de liderazgo en las escuelas a través del análisis estructural y de redes. *Actas del I Congreso Internacional de liderazgo*

- y mejora de la Educación, 100 - 103. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/679536>
- Gil, J.A. (2015). *Metodología cuantitativa en educación*. UNED.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423 – 451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill.
- Holguin-Alvarez, J., Villena-Guerrero, M., Soto-Hidalgo, C. & Panduro-Ramírez, J. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 38-53, <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvlg/article/view/35175>
- Holloway, J., Nielsen, A., & Saltmarsh, S. (2017). Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers. *Educational Management, Administration & Leadership*, 46(4), 538 – 555. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143216688469>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú – INEI (2020). *Más de medio millón de maestros en el Perú celebran su día*. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-medio-millon-de-maestros-en-el-peru-celebran-su-dia-9833/>
- Jiménez, Í. V., Fernández, C. & Sánchez, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(3), 140-151. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.27363>
- Joo, Y.H. (2020). The Effects of Distributed Leadership on Teacher Professionalism: The case of Korean middle Schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101500>
- Labrín, K. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel*. [Tesis de maestría. Universidad de Chile, Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131386?locale-attribute=en>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, (4), 498 - 518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Ma, C., Lin, X., Chen, Z., & Wei, W. (2020). Linking perceived overqualification with task performance and proactivity? An examination from self-concept-based perspective. *Journal of Business Research*, 118, 199-209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.041>
- Maureira, Ó. & Garay, S. (2019a). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, 41(166). 141-159. <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2019.166.58718>
- Maureira, O., y Garay, S. (2019b). Liderazgo distribuido en escuelas primarias efectivas. En M. A. Díaz Delgado y A. Veloso Rodríguez (Coords.), *Modelos de investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional* (147-156). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

- Maureira, Ó; Garay, S. y López, P. (2016). Reconfigurando el sentido de liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689 – 706. http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079
- Ministerio de Educación del Perú (2018). *Perfiles de liderazgo pedagógico en escuelas primarias y su relación con el rendimiento*. (Zoom Educativo 5). Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2018/03/zoom5-1.pdf>
- Monarca, H. (2013). Fundamentos de las políticas educativas para el liderazgo organizacional. Análisis de un caso. *Revista De Ciencias Sociales*, 19(3), 523-535. <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i3.25641>
- Montañez, A.P., Palumbo, G.B., Ramos, R.P., y Ramos, P.M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 170-182, <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa de las tesis*. Ediciones de la U.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Orealc / Unesco, (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. UNESCO/DOC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Rodríguez, G. A., & Gairín, J. (2020). Prácticas de liderazgo intermedios en organizaciones escolares de Chile. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 88-111. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2020.4044>
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 42-53, <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*, 38(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>
- Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., & Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(número especial 2), 376-400, <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Vera, L. & Maureira, Ó. (2017). *Liderazgo decisional distribuido en equipos de gestión de escuelas chilenas que implementan planes de mejoramiento educativo*. Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME). <https://repositorio.uam.es/handle/10486/679514>
- Woods, P.A. & Gronn, P. (2009). Nurturing Democracy. The Contribution of Distributed Leadership to a Democratic Organizational Landscape. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(4), 430 – 451. <https://doi.org/10.1177/1741143209334597>