

Fernando Unda Villafuerte

fsunda@uce.edu.ec

Universidad Central del Ecuador,
Facultad de Filosofía Letras y Ciencias
de la Educación, Instituto Superior de
Investigación y Posgrado.
Quito, Ecuador

ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-4958-2529>

**María Laura Lupano
Perugini**

mlupan1@palermo.edu

Consejo Nacional de Investigaciones
Científicas y Técnicas, Universidad de
Palermo.
Buenos Aires, Argentina

ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-6090-0762>

**VIRTUOSIDAD EN ORGANIZACIONES
ESCOLARES ASOCIADA AL
LIDERAZGO AUTÉNTICO DE SUS
AUTORIDADES**

*VIRTUOUSNESS IN SCHOOL
ORGANIZATIONS ASSOCIATED WITH
AUTHENTIC LEADERSHIP OF ITS
AUTHORITIES*

DOI:

<https://doi.org/10.37135/chk.002.11.04>

Artículo de Investigación

Recibido:
(18/08/2019)

Aceptado:
(09/03/2020)



VIRTUOSIDAD EN
ORGANIZACIONES
ESCOLARES
ASOCIADA AL
LIDERAZGO
AUTÉNTICO DE SUS
AUTORIDADES

VIRTUOUSNESS
IN SCHOOL
ORGANIZATIONS
ASOCIATED
WITH AUTHENTIC
LEADERSHIP OF ITS
AUTHORITIES

Resumen

El presente estudio se realizó en el marco de un ejercicio de reflexión sobre los elementos que contribuyen a fortalecer la calidad de la educación en Ecuador, desde el accionar de autoridades, docentes y estudiantes; su marco teórico de análisis fue la Psicología Positiva aplicada a la escuela como organización virtuosa. El objetivo fue identificar perfiles de organizaciones escolares percibidas como virtuosas, asociados a los niveles de liderazgo auténtico presentes en sus autoridades. Se trabajó con una muestra no probabilística de 209 autoridades educativas mediante la aplicación de las escalas de virtuosidad percibida en organizaciones escolares y liderazgo auténtico, en autoridades adaptadas a los contextos ecuatorianos. En primer lugar, se estableció la correlación presente entre las dimensiones de la virtuosidad percibida en organizaciones escolares y las dimensiones de liderazgo auténtico en autoridades; seguidamente, mediante las técnicas de conglomerados de k medias y de análisis de varianza univariado (ANOVA), se identificaron dos niveles de liderazgo auténtico y dos perfiles de organizaciones escolares virtuosas relacionados con esos niveles de liderazgo, estos son: 1) organizaciones escolares virtuosas con liderazgos auténticos fortalecidos en sus autoridades; y, 2) organizaciones escolares en camino a la virtuosidad, con liderazgos auténticos en construcción en sus autoridades.

Palabras clave: Organizaciones escolares; virtuosidad; liderazgo; perfiles escolares; psicología positiva

Abstract

The present study was developed through a reflection exercise on the elements that contribute to strengthen the quality of education in Ecuador, from the actions taken by the authorities, teachers and students; its theoretical framework of analysis consisted in the Positive Psychology applied to school as a virtuous organization. The objective tried to identify profiles of school organizations perceived as virtuous, associated with the levels of authentic leadership found in their authorities. It was used a non-probability sample of 209 educational authorities through the application of scales of virtuosity perceived in educational organizations and authentic leadership, and also in authorities adapted to Ecuadorian contexts. First of all, the current correlation between the dimensions of perceived virtuosity in school organizations and the dimensions of authentic leadership in authorities was established; afterwards, through the use of techniques of k and univariate analysis of variance (ANOVA), two levels of authentic leadership and two profiles of virtuous school organizations related to those levels of leadership were identified, thus: 1) virtuous school organizations with authentic leaderships strengthened in their authorities; and, 2) school organizations on the way to virtuosity, with authentic leaderships in tandem with the authorities.

Keywords: School organizations; virtuosity; leadership; school profiles; positive psychology

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enmarca en la necesidad de identificar condiciones que permitan a las organizaciones escolares ser visibilizadas como positivas o virtuosas en contextos de sociedades globalizadas por el conocimiento y bajo el imperativo de definir estrategias alternativas que conduzcan al desarrollo integral de niños y adolescentes y a su bienestar integral. De manera más específica responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué perfiles de organizaciones escolares percibidas como virtuosas pueden asociarse con los niveles de liderazgo auténtico presentes en sus autoridades?

El liderazgo auténtico surge como una alternativa a la crisis de liderazgo presente en las organizaciones, por ello enfatiza en el carácter ético y moral del liderazgo. Así también aporta, desde la perspectiva de la Psicología Positiva, a la autenticidad que este tipo de liderazgo otorga a quienes lo ejercen al propender que sus prácticas sociales sean coherentes con sus discursos y promuevan un clima ético e inclusivo.

Las dimensiones sustantivas que caracterizan al liderazgo auténtico tienen que ver con “la mayor conciencia de uno mismo, moral internalizada, procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008:94).

La moralidad internalizada se entiende como un conjunto de comportamientos que se dan de manera natural y responden a valores asumidos previamente. El procesamiento equilibrado es visto como la capacidad de los líderes de tomar decisiones sin perder de vista los objetivos estratégicos de la organización. La transparencia en las relaciones es entendida como la característica que permite a los líderes mostrarse tal y como son (Luthans & Avolio 2003:32-72).

Las virtudes presentes en las organizaciones positivas forman parte de su cultura organizacional (Peterson 2006:1152); por ello, constituyen prácticas morales o atributos que configuran una organización y rebasan a la suma de las virtudes presentes en sus integrantes (Lupano 2017:37). En este contexto, el término virtudes define fortalezas y valores positivos individuales; mientras que el término virtuosidad se emplea para nombrar características colectivas presentes en las organizaciones positivas (Unda & Lupano 2019:82).

La virtuosidad se caracteriza por sus capacidades de amplificación y de amortiguamiento; en el primer caso, se hace referencia a que prácticas positivas generan culturas positivas, mientras que, en el segundo, se contempla la cualidad de generar conductas resilientes que previenen efectos negativos (Lupano & Castro 2018:2).

Las virtudes percibidas en organizaciones escolares serán abordadas desde cuatro dimensiones: coraje (apoyo y valoración para aquellos que enfrentan situaciones cotidianas), perdón (superar errores sin culpabilizar), inspiración (aquello que se aprende de los otros y sirve para actuar) y gratitud (respeto y aprecio frente al accionar de los otros) (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco 2011:37).

El análisis propuesto se sustenta en los fundamentos teóricos de la Psicología Positiva y, en particular, de la Psicología Organizacional Positiva. El origen de la Psicología Positiva se encuentra en el discurso inaugural de Martín Seligman como presidente de la American Psychological Association (APA), donde cuestiona los enfoques tradicionales de la Psicología centrados en la enfermedad y en las debilidades de los seres humanos y plantea la necesidad de profundizar en los factores que contribuyen al bienestar del ser humano y a su felicidad (Seligman 1999:43-44).

De acuerdo con lo señalado la Psicología Positiva se entiende como:

Una disciplina científica que aborda al ser humano considerando sus habilidades, capacidades y emociones positivas que dan lugar a una vida plena y al bienestar integral. Lo positivo, reflejado en el bienestar y la

calidad de vida, constituye el objeto de estudio de la Psicología Positiva. (Unda & Lupano 2019:80)

La propuesta de Seligman se sustenta en cuatro pilares fundamentales, el primero se refiere al estudio de las experiencias positivas, el segundo a las fortalezas psicológicas presentes en los individuos, el tercero a las características que configuran a una organización como positiva (entre estas la escuela) y, el cuarto, a las relaciones sociales positivas (Vásquez & Hervás 2014:17). La Psicología Organizacional Positiva hace referencia al tercer pilar de la Psicología Positiva.

La Psicología Organizacional Positiva aborda cuatro aspectos principales: el estudio de la salud integral de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones; el bienestar psicosocial en el trabajo; el desarrollo organizacional (Salanova, Llorens & Martínez 2016:177); y, el análisis de las virtudes como parte de la cultura organizacional y como prácticas y atributos morales de las organizaciones (Lupano 2017:37).

El mundo laboral, la familia como espacio de interacción social, la organización comunitaria, el grupo de amigos o la escuela (como institución) son espacios de análisis de las fortalezas y virtudes individuales puestas al servicio de objetivos que rebasan los intereses personales.

METODOLOGÍA

El presente artículo de investigación es de tipo cuantitativo con corte transversal correlacional, su desarrollo se basó en los postulados de la Psicología Positiva aplicados a procesos educativos y organizacionales. La investigación consideró una muestra no probabilística de 209 directivos y autoridades de establecimientos educativos fiscales, fiscomisionales y municipales de los niveles de básica superior y bachillerato que aceptaron participar en el estudio de manera voluntaria y sin ningún tipo de remuneración. De

la muestra señalada, 107 corresponde autoridades mujeres y 102 a autoridades hombres. El promedio de edad fue de 38,4 años con una desviación estándar de 5,8.

La medición de la variable liderazgo auténtico en directivos y autoridades consideró el Cuestionario de Liderazgo Auténtico adaptado a los contextos socio culturales de Ecuador (Unda 2018:111-117), el que tomó como punto de partida el desarrollo y validación de la teoría de medición del liderazgo auténtico (Walumbwa *et al.* 2008:92-121).

El instrumento aplicado cuenta con 16 ítems que evalúan 4 dimensiones de liderazgo: autoconciencia, comportamientos morales, decisiones equilibradas y relaciones transparentes; se basa en una escala tipo Likert de 5 opciones que abarca rangos entre totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

Para la medición de la virtuosidad en organizaciones escolares se utilizó el Escala Virtuosidad Percibida en Organizaciones Escolares, construida y validada para los contextos socioculturales de Ecuador (Unda 2018:95-104) a partir de la teoría sobre organizaciones positivas y las dimensiones consideradas para su medición (Cameron *et al.* 2011:6).

El instrumento aplicado considera 24 ítems destinados a evaluar 4 dimensiones identificadas como constitutivas de la virtuosidad en organizaciones escolares: coraje, perdón, inspiración y gratitud; emplea una escala de Likert que abarca rangos entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

El desarrollo del estudio partió de la validación de las escalas de virtuosidad percibida en organizaciones escolares y de liderazgo auténtico en autoridades y directivos a la realidad ecuatoriana, constatando niveles aceptables de validez y confiabilidad en los mismos. Con base a la aplicación y tabulación de los instrumentos de medición se estableció la correlación presente entre las dimensiones de las variables liderazgo auténtico entre autoridades y directivos y virtuosidad en organizaciones escolares.

A continuación, mediante la técnica de conglomerados de tipo k medias (análisis de clústeres) y de análisis de varianza (ANOVA) se establecieron grupos de liderazgo con características similares presentes en docentes y perfiles de virtud vinculados con los tipos de liderazgo identificados. Para el procesamiento de datos y su posterior análisis se trabajó con el programa estadístico SPSS 23.0.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RELACIÓN ENTRE VIRTUOSIDAD EN ORGANIZACIONES ESCOLARES Y LIDERAZGO AUTÉNTICO EN DIRECTIVOS

La Tabla 1 evidencia correlaciones mayores o iguales a .30 entre las dimensiones que configuran el liderazgo auténtico en autoridades y las dimensiones que caracterizan a la virtud percibida en las organizaciones escolares, con

excepción de la dimensión perdón (virtuosidad percibida) que presenta baja correlación con las dimensiones autoconciencia y comportamientos morales (liderazgo auténtico).

La investigación en psicología admite como válidos valores de $r \geq .30$, a los que considera como correlaciones moderadas, mientras que valores de $r \geq .50$ son considerados como fuertes o altos (Cohen 1998:185). Si se comparan los valores absolutos de la virtud percibida y el liderazgo auténtico se obtiene un valor de correlación neto de .573.

La virtud percibida en las organizaciones desempeña dos roles principales. Uno referido a la generación de una espiral amplificadora que refuerza comportamientos y actitudes positivas en los miembros de una organización; y, otro vinculado a su capacidad para proteger y generar sinergias en las organizaciones frente a sucesos negativos (Cameron, Bright & Caza 2004). Las dos dimensiones mencionadas avalan la relación teórica entre virtud en organizaciones escolares y liderazgo auténtico, comprobada en el presente estudio de manera empírica.

Tabla 1: Correlaciones entre las dimensiones de la virtud percibida en organizaciones escolares y el liderazgo auténtico en autoridades y directivos

| Dimensiones Virtuosidad Percibida | Dimensiones Liderazgo Auténtico | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | Autoconciencia | Comportamientos morales | Decisiones equilibradas | Relaciones transparentes |
| Gratitud | .302** | .313** | .395** | .394** |
| Inspiración | .301** | .323** | .407** | .404** |
| Perdón | .283** | .236** | .349** | .406** |
| Coraje | .352** | .352** | .453** | .456** |

Notas de la Tabla

1. En negrita se dan a conocer las correlaciones que presentan un tamaño de efecto superior a mediano ($r \geq .30$)
2. ** $p < .01$ bilateral

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la encuesta aplicada

La virtuosidad en las organizaciones está asociada con lo que sus miembros aspiran de manera individual y con los propósitos planteados en el entorno de la organización, así mismo tiene que ver con el florecimiento, ennoblecimiento y vitalidad de sus integrantes (Cameron *et al.* 2004).

De acuerdo con lo señalado y en concordancia con los resultados de la investigación, las organizaciones educativas calificadas como virtuosas o positivas se configuran como tales gracias a las fortalezas individuales desarrolladas en sus autoridades y tomadores de decisiones; y, estas por su parte se refuerzan gracias a la virtuosidad presente en las organizaciones escolares en su accionar cotidiano.

NIVELES DE LIDERAZGO AUTÉNTICO IDENTIFICADOS EN DIRECTIVOS Y AUTORIDADES EDUCATIVAS

La identificación de niveles de liderazgo auténtico evidenciadas en directivos y autoridades de organizaciones escolares consideró la estrategia de análisis de conglomerados de *k* medias. Para ello se consideraron modelos de 2, 3 y 4 grupos; y fue el diseño de 2 grupos el que mejores medidas descriptivas presentaba.

De esta forma se agrupó a directivos y autoridades educativas en dos grandes grupos con diferencias significativas entre los mismos; el primero de ellos, al que se denominó liderazgo auténtico fortalecido, agrupó a 132 integrantes de la muestra correspondientes a 63% de los casos; el segundo grupo, al que se nombró como liderazgo auténtico en construcción, aglutinó a 77 directivos y autoridades educativas que representaban el 37% de elementos de la muestra.

En la Tabla 2 es posible mirar los grupos definidos considerando el sexo de las autoridades y tipo de establecimiento del que provenían; en los dos grupos definidos se evidencia un mayor porcentaje de mujeres y de autoridades pertenecientes a establecimientos de régimen fiscal.

La Tabla 3 presenta las medidas descriptivas que caracterizan a las dos agrupaciones definidas, así mismo se presentan los resultados de la prueba ANOVA, que dan cuenta de diferencias significativas en las dimensiones de liderazgo auténtico presentes en cada uno de los grupos propuestos, lo que confirma su validez.

Tabla 2. Agrupación de autoridades educativas según categorías de liderazgo auténtico, sexo y tipo de establecimiento educativo

| Características de grupo meta | | Liderazgo auténtico fortalecido <i>n</i> = 132 | Liderazgo auténtico en construcción <i>n</i> = 77 | Total |
|-------------------------------|-----------|---|--|-------|
| Sexo | Hombre | (64) 48,5% | (38) 49,4% | 102 |
| | Mujer | (68) 51,5% | (39) 50,6% | 107 |
| Tipo de establecimiento | Fiscal | (91) 68,9% | (47) 61,0% | 138 |
| | Municipal | (41) 31,1% | (30) 39,0% | 71 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la encuesta aplicada

Tabla 3. Estadísticos descriptivos y prueba ANOVA para grupos de autoridades escolares

| Dimensiones de liderazgo auténtico | Liderazgo auténtico fortalecido <i>n</i> = 132 | Liderazgo auténtico en construcción <i>n</i> = 77 | ANOVA |
|------------------------------------|---|--|------------|
| | Media (DE) | Media (DE) | F (1, 207) |
| Autoconciencia | 18.14 (1.63) | 16.65 (2.58) | 26.032** |
| Comportamientos morales | 16.43 (2.10) | 15.35 (2.00) | 13.313** |
| Decisiones equilibradas | 17.15 (1.60) | 13.00 (2.55) | 208.793** |
| Relaciones transparentes | 17.40 (1.92) | 16.16 (2.15) | 126.615** |
| Nota de Tabla | | | |
| ** <i>p</i> < .001 | | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la encuesta aplicada

PERFILES DE VIRTUOSIDAD EN ORGANIZACIONES ESCOLARES ASOCIADAS A NIVELES DE LIDERAZGO PRESENTES EN AUTORIDADES Y DIRECTIVOS

Para la identificación de perfiles de virtudes asociadas a los niveles de liderazgo presentes en autoridades y directivos de organizaciones escolares, se verificó la presencia de puntuaciones diferenciadas presentes en las dimensiones que configuran la virtuosidad percibida en organizaciones escolares por cada uno de los niveles de liderazgo auténtico establecidos previamente.

En ese contexto se llevó a cabo un análisis de varianza univariado (ANOVA) que consideró como variable dependiente a las dimensiones de la escala de virtuosidad percibida en organizaciones escolares; y, como elementos de pertenencia, a los grupos de liderazgo auténtico definidos previamente.

El análisis ANOVA, resumido en la Tabla 4, arrojó diferencias significativas entre las medias de cada grupo (liderazgo fortalecido y liderazgo auténtico), caracterizadas por cada dimensión

estudiada (gratitud, inspiración, perdón, coraje) de la siguiente manera: gratitud (ANOVA: $F(1, 207) = 48,82$; $p < ,001$); inspiración (ANOVA: $F(1, 207) = 68,75$; $p < ,001$); perdón (ANOVA: $F(1, 207) = 54,11$; $p < ,001$); y, coraje (ANOVA: $F(1, 207) = 50,56$; $p < ,001$).

En concordancia con lo presentado se aprecian diferencias de medias en cada uno de los grupos de liderazgo con respecto a las dimensiones de la virtuosidad percibida en organizaciones escolares. Se evidencia, además, que las dimensiones coraje, perdón, inspiración y gratitud que configuran la virtuosidad percibida marcan diferencias tanto con el grupo de liderazgo auténtico fortalecido como con el de liderazgo auténtico en construcción.

De acuerdo con los hallazgos de la investigación las autoridades y directivos agrupados en el nivel de liderazgo auténtico fortalecido presentan valores altos en todas las dimensiones correspondiente a la virtuosidad percibida en organizaciones escolares. Por su parte, las autoridades y directivos agrupados en el nivel de liderazgo en construcción presentan valores menores en los factores característicos de la virtuosidad percibida.

Con base a los resultados obtenidos en el estudio se plantearon dos perfiles generales de organizaciones escolares en función de su virtuosidad percibida,

Tabla 4. Relaciones entre niveles de liderazgo auténtico y dimensiones de virtuosidad percibida

| Dimensiones de virtuosidad percibida | Liderazgo auténtico fortalecido (<i>n</i> = 132) | Liderazgo auténtico construcción (<i>n</i> = 77) | ANOVA |
|--------------------------------------|---|---|-------------------|
| | <i>Media (DE)</i> | <i>Media (DE)</i> | <i>F (1, 207)</i> |
| Gratitud | 36.98 (4.49) | 32.00 (5.72) | 48.82** |
| Inspiración | 25.21 (2.92) | 21.46 (3.51) | 68.75** |
| Perdón | 20.85 (2.64) | 17.81 (3.26) | 54.11** |
| Coraje | 16.02 (2.55) | 13.38 (2.65) | 50.56** |
| Nota de Tabla | | | |
| ** <i>p</i> < .001 | | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la encuesta aplicada

asociados con los niveles de liderazgo presentes en sus directivos y autoridades. El perfil 1 se refiere a organizaciones escolares virtuosas con liderazgos auténticos fortalecidos en autoridades; mientras que, el perfil 2 tiene que ver con organizaciones escolares en camino a la virtuosidad con liderazgos auténticos en construcción en sus directivos.

PERFIL 1: ORGANIZACIONES ESCOLARES VIRTUOSAS CON LIDERAZGOS AUTÉNTICOS FORTALECIDOS EN SUS AUTORIDADES

El perfil propuesto considera altos niveles de coraje, perdón, inspiración y gratitud, como características de las organizaciones escolares virtuosas, asociados a niveles fortalecidos de conciencia de sí mismos, moral internalizada, decisiones equilibradas y transparencia en las relaciones, como factores que reflejan altas puntuaciones en el liderazgo de directivos y autoridades. Es posible identificar acciones vigorizantes desde el accionar de sus líderes que generan entusiasmo en los miembros de la organización y los conduce a mejorar su rendimiento de manera integral.

Desde la perspectiva señalada, las organizaciones virtuosas se caracterizan por la toma de decisiones de sus líderes basadas en el análisis de la información disponible y en coherencia con la

visión, misión y objetivos de la organización escolar. Autoridades y directivos desarrollan procesos sistemáticos de aprendizaje y revisión de actitudes y prácticas alineados al bienestar común y sustentados en relaciones positivas y transparentes.

Frente a la evidencia de liderazgo auténtico en sus autoridades, las organizaciones escolares virtuosas desarrollan en sus miembros mayores niveles de confianza, compromiso y vinculación, así como mejores niveles de satisfacción y credibilidad con su accionar.

Las organizaciones escolares con altos niveles de liderazgo en sus autoridades son aquellas que en su gestión evalúan y reconocen las fortalezas de sus líderes y trabajan con base en estas, tanto en la gestión institucional como en la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En esta lógica, los docentes, como líderes positivos, muestran altos niveles de comunicación asertiva y actitud proactiva, postura que influye así en sus pares y en estudiantes (Valsania 2014).

El liderazgo positivo en las autoridades se refleja en los valores, en las fortalezas y en los mecanismos de toma de decisiones que redundan en la concreción de los objetivos de las organizaciones y en los propósitos particulares de sus integrantes (Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung & Garger 2003).

Una de las características principales de las organizaciones virtuosas con altos niveles de liderazgo en sus autoridades constituye el mecanismo empleado para la toma de decisiones; este tiene lugar a partir de procesos participativos de consulta permanente, de la escucha atenta, de contar con información cualitativa y cuantitativa de calidad, de la comunicación oportuna y del reconocimiento de errores cuando estos se producen (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang 2005).

Este perfil evidencia que las organizaciones positivas (virtuosas) se sustentan en los valores y principios de sus líderes evidenciados en situaciones de conflicto y en las fortalezas de sus integrantes. Lo mencionado permite el despliegue de emociones positivas en sus miembros que redundan en mayores niveles de motivación y compromiso y, por tanto, en mejores niveles de rendimiento individual y colectivo (Walumbwa *et al.* 2008).

El perfil de organizaciones escolares virtuosas con liderazgos auténticos fortalecidos en sus autoridades se caracteriza por comportamientos autorregulados, positivos y deliberados en sus líderes que posibilitan el desarrollo personal y del grupo al que dirigen (Luthans & Avolio 2003).

Estos líderes actúan bajo principios y valores presentes en sus discursos y reflejados en sus prácticas, estos aspectos les otorgan legitimidad y los convierten en referentes de los espacios en que se desenvuelven (Shamir & Eilam 2005) gracias a la confianza que son capaces de generar (Robbins & Judge 2009).

Las autoridades educativas con niveles fortalecidos de liderazgo reflejan un fuerte compromiso con sus organizaciones escolares (Meyer & Allen 1996) y son retribuidos desde la gratitud, inspiración, perdón y coraje que caracterizan a las organizaciones escolares virtuosas.

Las dimensiones de la virtuosidad reflejadas en su capacidad de gratitud, perdón, inspiración y coraje devienen estrategias prácticas adoptadas por sus líderes para potenciar ambientes positivos

(Cameron 2010). Así, el perdón es relevante cuando los líderes de la organización son capaces de reconocer y revertir aspectos que perjudican el desarrollo integral de sus miembros.

Desde el coraje, autoridades con amplio liderazgo posicionan la necesidad de emprender acciones innovadoras en función de las habilidades y fortalezas de quienes integran la organización. La gratitud es vista como una emoción positiva que conlleva reconocer el aporte de los otros en el bienestar propio y en el de los demás, frente a ello su práctica redundante en la salud psicológica y cognitiva de la organización escolar. Finalmente, la inspiración es vista como la capacidad de los líderes auténticos para convertirse en agentes vitales que motivan a los miembros de la organización escolar a actuar en función de objetivos colectivos.

PERFIL 2: ORGANIZACIONES ESCOLARES EN CAMINO A LA VIRTUOSIDAD CON LIDERAZGOS AUTÉNTICOS EN CONSTRUCCIÓN EN SUS AUTORIDADES

Este perfil refleja niveles de virtuosidad definidos como medios y bajos en las dimensiones gratitud, inspiración, coraje y perdón, reflejados a su vez en niveles regulares de liderazgo auténtico visualizados como transparencia en las relaciones, autoconciencia, comportamientos morales internalizados y toma de decisiones reguladas. Es decir, se trata de organizaciones escolares que aún no pueden ser calificadas como positivas o virtuosas y en donde el liderazgo positivo en sus autoridades requiere ser reforzado.

Los estilos de liderazgo practicados en las organizaciones escolares ubicadas en este perfil aún establecen distancias en relación a los discursos de igualdad y equidad; en el mismo orden, los valores y principios requieren ser trabajados para generar decisiones que redunden en el desarrollo del conjunto de la organización escolar. Estos liderazgos evidencian “vigorizantes negativos que merman los buenos sentimientos y el entusiasmo de los demás; minan las fuerzas y

debilitan a las personas, agotando y disminuyendo sus sentimientos” (Cameron 2010:15).

Este perfil refleja insatisfacción en los integrantes de la organización al entender que se cometen injusticias y que no se toman decisiones de manera oportuna y con base en información confiable. Así mismo, se evidencian debilidades en la forma de cómo se comunica la información y en los mecanismos usados para tomar e implementar decisiones oportunas y pertinentes (Gardner *et al.* 2005).

Adicionalmente, las propias autoridades y directivos guardan la sensación de que requieren escuchar más a los integrantes de la organización disminuyendo la probabilidad de cometer errores y logrando mejores niveles de participación que sostengan las decisiones tomadas (Ilies *et al.* 2005).

De acuerdo con lo señalado, las organizaciones escolares que se encuentran en camino de convertirse en organizaciones virtuosas tienen como reto generar comportamientos éticos y morales que mejoren el clima organizacional y tomar decisiones equilibradas y transparentes que se comuniquen de manera oportuna explicando a cabalidad por qué se tomaron y cómo se van a aplicar (Walumbwa *et al.* 2008).

Así mismo, estas organizaciones requieren profundizar en la práctica de valores, desarrollar comportamientos de gratitud frente a las acciones de otros, reconocer y asumir los errores propios y generar elementos que den lugar a la identificación y pertenencia con la misión, visión y objetivos de la organización escolar.

Las organizaciones escolares que se encuentran en proceso de construcción de su virtuosidad requieren trabajar de manera integral en las dimensiones: perdón, coraje, inspiración y gratitud. Lo mencionado conlleva desarrollar planes de mejoramiento institucional que potencien los niveles de liderazgo en directivos y autoridades.

De manera práctica, este perfil invita a trabajar en procesos sostenidos de liderazgo docente que se sustenten en los siguientes ejes principales:

a) mecanismos para la toma de decisiones y comunicación de las mismas; b) relaciones humanas transparentes; c) comportamientos éticos y morales; y, d) conocimiento y valoración de los propios estilos de liderazgo y de sus consecuencias.

Así mismo, desde la institucionalidad de las organizaciones escolares, se hace necesario replantear los instrumentos que guían el accionar de las instituciones escolares (Planes Estratégicos Institucionales y Planes de Convivencia Escolar) asegurando que los mismos incorporen estrategias basadas en prácticas de gratitud, perdón, coraje e inspiración.

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Entre las limitaciones encontradas en la investigación pueden mencionarse las siguientes:

- i) se consideró una muestra no probabilística que produce sesgos en la representatividad de los casos;
- ii) los instrumentos aplicados fueron de auto reporte, lo que puede generar manipulación en su llenado y
- iii) a muestra considerada tomó en cuenta planteles financiados desde diferentes niveles del Estado, por lo que sería necesario comparar y aprender de muestras levantadas en planteles con financiamiento particular.

Los resultados presentados confirman la hipótesis de que el liderazgo auténtico y la virtuosidad en organizaciones escolares correlacionan de manera directa. En este marco es necesario verificar en futuras investigaciones cómo organizaciones con alto grado de virtuosidad y con niveles elevados de liderazgo auténtico en sus directivos contribuyen a mejorar la calidad de los procesos educativos, generan mejores niveles de bienestar y desarrollo integral de sus estudiantes, vinculan en la toma de decisiones a las familias y apuntan al desarrollo

de las comunidades y contextos locales en que se hallan insertas.

Una línea temática que requiere ser abordada con mayor profundidad tiene que ver con la construcción de liderazgos positivos en mujeres que desempeñan el rol de autoridades en organizaciones escolares y la forma de cómo las organizaciones consideradas como virtuosas requieren de altos niveles de participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones.

CONCLUSIONES

La investigación evidenció una correlación moderada entre virtuosidad en organizaciones escolares y el liderazgo en sus autoridades y directivos. De esta forma, organizaciones capaces de gestionar sus niveles de gratitud, inspiración, perdón y coraje dan lugar a que sus autoridades actúen de manera transparente y en función de valores, tomen decisiones informadas y meditadas y sean conscientes de su propio accionar.

Los resultados derivados del estudio se suman a la evidencia empírica que sostiene que el liderazgo de rasgo positivo conlleva buenos resultados en el ejercicio de las organizaciones, en este caso de la escuela entendida como organización positiva; y, por tanto, que el trabajar sobre las fortalezas en el liderazgo de autoridades y directivos permite alcanzar mejores niveles en el rendimiento de la organización escolar.

No se trata de minimizar ni de ignorar los problemas que se presentan en las organizaciones, sino, más bien, de potenciar los aspectos positivos identificados en las organizaciones como mecanismo para alcanzar mejores y más sólidos niveles de calidad educativa.

En línea con lo puntualizado, las organizaciones evidencian niveles más elevados de virtuosidad cuando sus tomadores de decisiones o autoridades trabajan de manera deliberada en mejorar sus

estilos de trabajo y liderazgo teniendo como eje el bienestar y desarrollo integral del conjunto de la comunidad educativa.

Por otra parte, los resultados presentados determinan mejores y mayores niveles de liderazgo en las autoridades mujeres en relación con los directivos hombres, lo que repercute en los niveles de virtuosidad de las organizaciones escolares que dirigen. Lo mencionado conlleva una alta capacidad de las mujeres en puestos directivos para tomar decisiones equilibradas y ser ejemplos a seguir por sus prácticas profesionales y personales; estos elementos se reflejan a su vez en organizaciones escolares donde sus integrantes constatan un clima organizacional positivo reflejado en la innovación, la creatividad y el rendimiento organizacional.

Lo mencionado, a la vez, posibilitó identificar perfiles de organizaciones escolares vinculados con los niveles de virtuosidad presentes en su accionar y con los niveles de liderazgo evidenciados en sus tomadores de decisiones. En esta perspectiva se definieron dos grandes perfiles de virtuosidad en organizaciones escolares relacionados con los niveles de liderazgo positivo alcanzados por sus autoridades (organizaciones virtuosas con liderazgos consolidados; y, organizaciones en camino a la virtuosidad con liderazgos en construcción), este aporte pone en el tapete de discusión la necesidad de considerar indicadores y parámetros presentes en el accionar de las organizaciones educativas que redunden en la calidad de la educación y en el bienestar de niños y adolescentes.

Repensar los tipos de liderazgo de las autoridades escolares permitirá, además, definir nuevas alternativas en la gestión de la institucionalidad y de los procesos de enseñanza y aprendizaje ajustados a los retos de la educación en el siglo XXI.

Un aporte fundamental del estudio presentado tiene que ver con el empleo de los enfoques y postulados de la Psicología Positiva aplicados en el análisis de la escuela, entendida como una organización virtuosa, y de los liderazgos docentes que la misma genera. De esta forma,

la investigación socioeducativa cuenta con una entrada alternativa e innovadora que contribuirá a la generación de teoría y práctica desde miradas que enfatizan las fortalezas de las organizaciones y sus miembros antes que sus debilidades.

Finalmente, cabe mencionar que los instrumentos considerados en este estudio (escala de virtuosidad percibida en organizaciones escolares y escala de liderazgo auténtico en docentes y autoridades educativas) fueron validados para la realidad ecuatoriana y cuentan con propiedades estadísticas consideradas como adecuadas para su aplicación. El hecho mencionado refuerza el criterio de que los resultados obtenidos son ampliamente aplicables a los contextos sociales de la educación en Ecuador.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES:

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D. & Garger, J. W. (2003). Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 143-172). Thousand Oaks: Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229539.n7>
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. (2010). La desviación positiva aplicada al liderazgo. *Revista de la Asociación Española de Dirección de*
- Personal*. (4), 12-17.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X), 1–3.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2.ª Ed). Hillsdale, NJ; Erlbaum.
- Gardner, W.L; Avolio, B. J; Luthans, F.; May, D.R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373- 394.
- Lupano, M. L. (2017). Virtudes organizacionales, performance y satisfacción laboral. Diferencias según variables individuales y organizacionales en empleados argentinos. *Psicodebate*, 17(1), 35–50. doi: <http://dx.doi.org/10.18682/pd.v17i1.637>.
- Lupano, M. L. & Castro, A. (2018). Influencia de las virtudes organizacionales sobre la performance laboral. Un estudio en organizaciones argentinas. *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines(CIIPCA)*, (35).
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241–58). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Meyer, J. & Allen, N. (1996). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press. ISBN 9780195188332.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(39), 137-184.
- Seligman, M. E. P. (1999). The President's address. APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). «What's your story?» A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Unda, F. (2018). *Virtuosidad percibida en organizaciones escolares, bienestar psicológico en adolescentes y liderazgo auténtico en docentes* (tesis doctoral). Universidad de Palermo, Argentina.
- Unda, F. & Lupano, M. (2019). Perfiles de virtuosidad en organizaciones escolares en relación con los niveles de bienestar psicológico en adolescentes ecuatorianos. *Cátedra*, 2(2), 76-93. Recuperado de <http://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CATEDRA/article/view/1594>
- Valsania, S. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Vásquez, C. & Hervás, G. (2014). *La Ciencia del Bienestar: Fundamentos de una Psicología Positiva*. Alianza: Madrid.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.