

---

**Propuesta de modelo de gestión “humanista” desde el liderazgo integral en Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica del Estado de Tlaxcala**

***Proposal of a "humanistic" management model from the integral Holistic leadership in Higher Education Institutions of Technology in the state of Tlaxcala***

Recibido el 15 de Octubre de 2016, aceptado el 8 de Diciembre de 2016

No. de clasificación JEL: J24; M12; M54

**José Margarito  
Rivera Badillo**

Universidad  
Nacional Autónoma  
de México.  
Facultad de Estudios  
Superiores.  
Cuautitlán  
ce.unam@hotmail.com

**Resumen**

Esta contribución es producto de investigación relacionada con las características de los estilos de liderazgo y su aplicación a la gestión escolar en las Instituciones de Educación Media Superior del Estado de Tlaxcala, México; considerando que el binomio gestión y liderazgo escolar se considera prioridad en los modelos educativos de calidad, producto de la misma se fundamenta la propuesta denominada “Gestión Humanista desde el liderazgo integral” orientada a fortalecer al capital intelectual de directivos y profesores, buscando mejorar el aprendizaje significativo de los estudiantes matriculados en este nivel educativo. Para su desarrollo se utilizó metodología caracterizada como del tipo mixto (cualitativa-cuantitativa); estableciéndose dos fases, la primera; la fase cualitativa de la investigación en la cual se realizó serie de entrevistas a directivos de instituciones de educación media superior tecnológica identificando en sus respuestas las características de los tipos de liderazgo que emplean para dirigir a las instituciones bajo su cargo a partir de las cuales se determinaron categorías, dimensiones y variables, las cuales en una segunda fase (cuantitativa) fueron validadas por diversos expertos en el tema de liderazgo y gestión escolar aplicando el método Fuzzi Delphi; a partir de los cuales se propone el modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral.

Palabras clave: gestión humanista, liderazgo integral, gestión, liderazgo.

## **Abstract**

*This contribution is a product of research related to the characteristics of leadership styles and their application to school management in the Higher Education Institutions of the State of Tlaxcala, Mexico; considering that the binomial management and school leadership is considered a priority in quality educational models, the product is based on the proposal called "Humanist Management from the integral holistic leadership" aimed at strengthening the intellectual capital of managers and teachers, seeking to improve learning of students enrolled in this level of education. For its development was used a methodology characterized as mixed type (qualitative-quantitative) was used; establishing two phases, the first; the qualitative phase of the research in which a series of interviews were conducted with executives from institutions of higher secondary technological education, identifying in their answers the characteristics of the types of leadership they use to direct the institutions under their charge from which they are determined categories, dimensions and variables, which in a second phase (quantitative) were validated by various experts in the topic of leadership and school management using the Fuzzi Delphi method; from which the humanistic management model is proposed from an integral a holistic leadership.*

*Keywords: humanistic management, integral holistic leadership, management, leadership.*

## **1. Introducción**

Actualmente se ha desarrollado la exigencia de un tipo de organización escolar más flexible, ágil y menos complicada en la que sus miembros convengan en mayores niveles de compromiso con sus objetivos, los de la institución lo que obliga a nuevas modalidades de gestión en la que se exige a los directivos nuevas acciones y nuevos estilos de liderazgo.

El presente artículo presenta el producto de investigación relacionada con la construcción de un modelo de gestión con un enfoque humanista y bajo un estilo de liderazgo integral, en congruencia a lo señalado por la OCDE (2010) para que un modelo educativo alcance sus metas y objetivos, la gestión basada en un liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en los modelos educativos a nivel internacional. En este sentido Drucker (1998) define al líder como un comunicador, motivador y facilitador del desarrollo de

los miembros del equipo que lidera incluyéndose el mismo. Además comenta el autor que el líder debe tener la función de integrar la información que emiten los seguidores con el fin de que todo lo que realice a través de la gestión sea de manera coordinada.

Actualmente cuando se hace referencia a la actividad educativa de las instituciones de educación media superior tecnológica y a la calidad del proceso educativo en México, casi siempre se considera al liderazgo como un elemento prioritario para realizar una gestión escolar de calidad, lo anterior atendiendo a las exigencias del mundo actual, el cual se encuentra inmerso en un permanente cambio y creación de nuevos contextos, principalmente en la educación, por lo tanto los líderes de esta nueva época deben estar conscientes de todos los factores que intervienen en su ejecución (Morris, 2009).

En general, la gestión humanista emerge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional, misma que es parte de un cambio de paradigma que desde la década de los noventa ha optado por posicionar al ser humano al centro de la gestión de cualquier organización (Aktouf & Holford, 2009).

El liderazgo integral es determinado como un proceso de influencia social, que debiera funcionar pues incluye todas las escuelas de dirección (de ahí el concepto de integral). En este sentido, es necesario establecer un modelo que englobe todos los elementos ineludibles para dirigir y liderar una institución educativa, con una visión que incorpore la materia, el cuerpo, la mente, el alma, la cultura, la ciencia, el arte, la naturaleza, los valores, la ética, la moral, el conocimiento y una visión humanista, que considere el desarrollo integral del ser humano (Wilber, 2000).

Por lo anterior, se propuso como objetivo de esta investigación proponer un modelo de liderazgo integral que contribuya al fortalecimiento de la gestión escolar con un enfoque humanista en los directivos de las Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica del estado de Tlaxcala en México.

La importancia de esta investigación radica, en que el modelo propuesto en este trabajo está enfocado a las instituciones educativas, mientras que los modelos de liderazgo integral se han desarrollado principalmente en el ambiente empresarial (Küpers; 2007; Wilber, 2000).

Para lograr el propósito planteado, esta contribución se ha estructurado con las siguientes cuatro apartados: en seguida se presentan los referentes teóricos, posteriormente se describe la metodología para arribar a los resultados y su discusión; al finalizar se incluyen las principales conclusiones.

## 2. Referentes teóricos

Aunque actualmente el término integral se ha generalizado en casi todos los ámbitos de la sociedad, el liderazgo no es una excepción a este fenómeno; existen ensayos, programas académicos, lemas de *marketing* y modelos propuestos desde diferentes disciplinas, por lo que parece ser que integral es una palabra de moda, inclusive en el mundo empresarial.

Específicamente en el ámbito del liderazgo, entre las investigaciones de liderazgo integral destacan las realizadas por Edwards (2005), Cacioppe y Edwards (2005), Pin Lu (2008), Santana (2008) las cuales redefinieron el concepto de liderazgo integral, coincidiendo en que la teoría integral se encuentra en desarrollo y evolución. En el ámbito educativo, para dirigir una institución es necesario conocer y poner en práctica diferentes teorías sobre liderazgo las cuales tienen contenidos de gran valor que nos permiten conocer tanto su base epistemológica como su práctica en los diferentes ámbitos del ejercicio de la dirección (Beraun, 2011), de hecho es posible fundamentar la gestión escolar desde un liderazgo integral para que las instituciones escolares puedan convertirse en organizaciones eficaces.

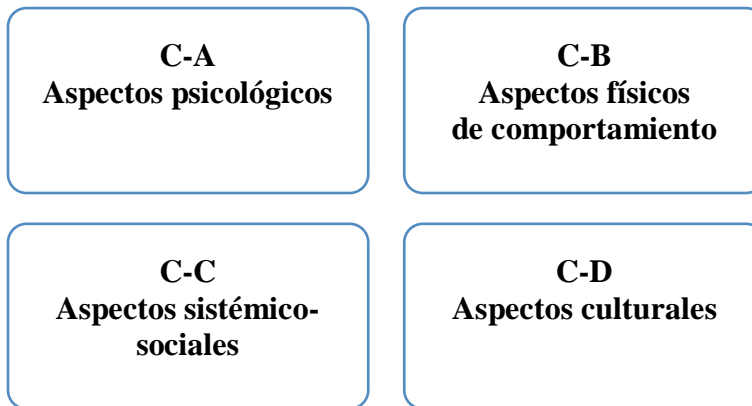
La teoría integral tiene como objetivo contextualizar la verdad sobre las cosas y con esto validar el contenido de cualquier teoría que la apoye, su verdad y sus limitaciones así como la relación entre las diferentes posturas sobre liderazgo expuestas a lo largo del tiempo. Una visión integral o una verdadera teoría que englobe todos los elementos necesarios para dirigir y liderar con una visión que incorpore la materia, el cuerpo, la mente, el alma, la cultura, la ciencia, la naturaleza. Una visión que considere el arte, la moral, la ética, en pocas palabras, que considere el desarrollo integral del ser humano (Wilber, 2000).

En este sentido, el líder educativo debe tener la capacidad de realizar una integración de las necesidades de las personas, los grupos y las instituciones en función de los objetivos planteados por la organización escolar. Con lo que se fortalece el enlace entre diversos intereses y necesidades (Mintzberg, 1991). Este rol es el que posibilita al líder para consolidar un verdadero sistema de relaciones internas y externas que beneficiarán el funcionamiento integral de la institución. La teoría integral tiene como objetivo contextualizar la verdad sobre todo, es decir, demostrar el dominio de validez de cualquier otra teoría, sus limitaciones y su relación con ellas. Su visión busca integrar un todo, desde lo interno de la persona hasta lo externo. O sea que el yo, la cultura y su naturaleza, impliquen una visión de liderazgo con sentido amplio, equilibrado e inclusivo. En donde se abarque la ciencia, el arte y la moral como los conocimientos de las diferentes disciplinas (Wilber, 2000).

De tal manera que uno de los referentes teóricos importantes para esta investigación fue el modelo de liderazgo integral propuesto por Wilber (2000), quien propuso un método integrador llamado "Modelo de todos los cuadrantes", el cual también ha captado la atención en el campo de la educación debido a que puede ser un medio eficaz para liderar el proceso educativo.

En su modelo establece un marco teórico basado en cuatro cuadrantes, que sostiene que toda realidad está compuesta por todo un conjunto de experiencias y conocimientos, e influenciada por una expresión objetiva y otra subjetiva, por lo interno y lo externo, que determinan tanto el comportamiento de los individuos como de los colectivos. Además, Wilber (2000) establece una distinción entre lo interior y lo exterior, el individuo y el colectivo, lo cual según el autor da lugar a cuatro aspectos de la realidad o formas en que se presenta el conocimiento, representado por cuatro cuadrantes, como se muestra a continuación en la Figura 1.

Figura 1: Representación de los cuatro cuadrantes



Fuente: Tomado de Wilber (2000)

En referencia al cuadrante A, Wilber (2000) señala que se encuentra relacionado con la realidad interior vivida por la persona y que sólo puede ser accesible por medio de un diálogo profundo entre ella y sus colaboradores más cercanos.

En este cuadrante se incluye el sentido de la persona, sus experiencias, objetividad, sueños, conversaciones con ella misma. En otras palabras, devela la realidad del mundo subjetivo, vivido por una persona.

En el cuadrante B se representa la realidad tal como se percibe externamente por medio de los sentidos, la tecnología u otro medio. Esta realidad es el mundo de la persona y se compone por cerebro, músculos, cuerpo, así como acciones y conductas.

Este cuadrante utiliza con mayor fuerza, la observación empírica, la medición y el análisis. El cuadrante C habla del mundo de lo concreto, de lo que es tangible, medible y cuantificable. Esto es, lo que se puede aprender desde el exterior. Se forma por instituciones, empresas, tecnologías, leyes, normas, herramientas de gestión, estructuras de procesos de gestión, estrategias de financiamiento, medios de producción y el estilo de liderazgo.

Finalmente, el cuadrante D nuevamente contiene lo subjetivo y lo inefable, como se expuso en el A, solo que esta vez expresado de manera colectiva. Wilber (2000) lo establece como el mundo de los valores, los tabúes, las normas informales, los paradigmas culturales y los significados compartidos.

Por su parte, Küpers (2007) propone un modelo para la integración de la dirección y los seguidores. En relación a su trabajo sobre liderazgo integral, en el año de 2007 propone un marco teórico para la integración de la dirección y los seguidores, siendo una total integración orientada a la vinculación del líder y sus seguidores y viceversa.

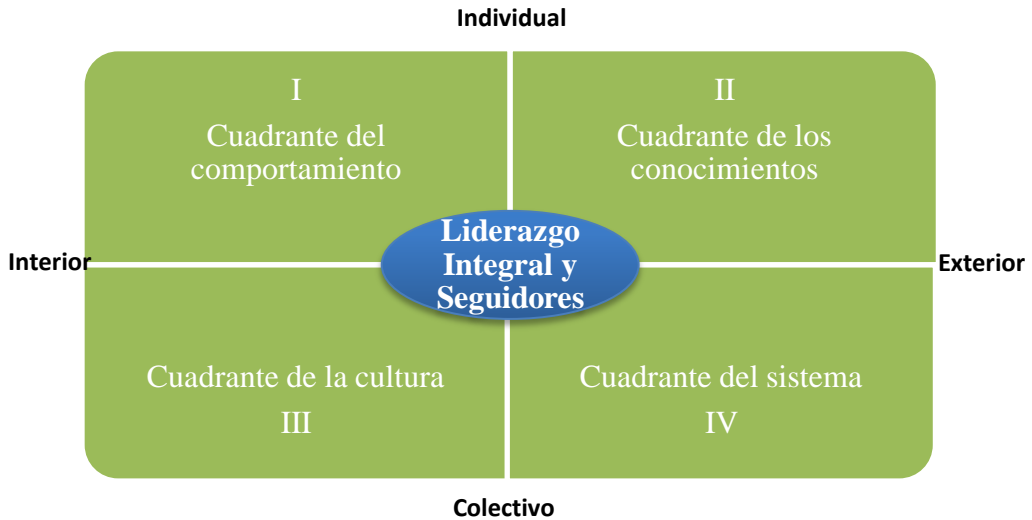
Una adecuada conceptualización integral para la investigación de procesos complejos se propone interrelacionar al líder con el equipo, generando perspectivas integrales que cubran lo subjetivo, lo intersubjetivo, lo objetivo así como las dimensiones relacionadas con los procesos entrelazando al líder/seguidor de manera interdependiente.

La propuesta de Küpers (2007) considera que el liderazgo y los seguidores están interrelacionados de manera holística, describiendo esta relación mediante un proceso que muestra que lo individual y lo colectivo se identifican con el liderazgo integral.

El enfoque integral acomoda lo interno y lo externo así como las dimensiones individuales y colectivas, tanto de los seguidores como de las organizaciones. El liderazgo integral garantiza la coherencia, la compatibilidad y la creatividad de las actividades de las instituciones.

Basándose en el modelo integral propuesto por Wilber (1999, 2000) y sus primeras aplicaciones estudiadas por Cacioppe (2000) y Mitroff y Denton (1999) en el contexto empresarial, se trabaja sobre la comprensión integral de la dirección y sus seguidores a través de los procesos interconectados, conductuales, socioculturales, de conocimientos y sistémicos tal como lo muestra la Figura 2, en donde se aprecian los cuatro cuadrantes propuestos, relacionados con el comportamiento, los conocimientos; la cultura y el sistema, teniendo en el centro al liderazgo y sus seguidores, así como lo individual, lo colectivo, lo interior y lo exterior.

Figura 2. Cuadrantes del liderazgo integral y sus seguidores.



Fuente: Tomado de Küpers (2007)

En su análisis, Küpers (2007) establece que el cruce de las dimensiones genera cuatro cuadrantes que representan al mismo tiempo cuatro perspectivas diferentes:

- El primer cuadrante se refiere a lo intrapersonal o realidad interna del líder, es el cuadrante del comportamiento,
- El segundo se refiere a los aspectos individuales externos, éste es el cuadrante del conocimiento,
- El tercer cuadrante abarca los aspectos comunes internos pero colectivos, este cuadrante es el de la cultura y,
- Finalmente, el cuarto es el que cubre los aspectos externos colectivos. Es el cuadrante donde se identifica el orden estructural y funcional de la organización, es el cuadrante de los sistemas.

### 3. Metodología

Se desplegó una investigación de tipo exploratoria, tanto documental como empírica dividida en dos fases. En la primera fase, a partir de la investigación documental y de los resultados de la realización de una entrevista a profundidad a directivos, se desarrolló un modelo conceptual de liderazgo integral en la gestión educativa. Posteriormente, en la segunda se aplicó el método de validación Fuzzy Delphi. Dicho método tuvo su origen en las

teorías de Helmer y Dakey (1963) y consiste en la toma de decisiones a partir de la aplicación de cuestionarios dirigidos a un conjunto de expertos, quienes no tienen ningún tipo de relación entre sí.

El método Fuzzy Delphy implicó la aplicación de cuestionarios a dos grupos de expertos en administración y liderazgo educativo. Primero (segunda fase) a 19 expertos quienes mencionaron las variables que consideraban debía sustentar cada dimensión del modelo desarrollado en la primera fase evaluándose a través de la técnica Fuzzy Delphi. Posteriormente, en la tercera fase 17 diferentes expertos en gestión educativa evaluaron para cada dimensión, las variables resultantes tanto del modelo conceptual como de la primera fase de la aplicación de la técnica. Posteriormente los resultados de este segundo grupo de expertos se ponderaron utilizándose la propuesta de Glumac, Han, Smeets & Schaefer (2010) y Yu-Feng y Hsiao-Ling (2008) quienes sugieren una forma metodológica de utilizar el método Fuzzy Delphi considerando valores mínimos, medios y máximos y con ello evitar el impacto de los valores extremos. Como resultado de ello se establecieron puntos de corte para retener variables y se obtuvieron las variables finales a ser consideradas en cada dimensión del modelo validado.

#### 4. Resultados

Primera fase: a partir de la revisión de literatura y de los resultados de la investigación cualitativa, al realizar una entrevista a profundidad a diversos directivos de las instituciones de educación media superior, se desarrolló una propuesta inicial de un modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral, en la cual se contemplaron cuatro ejes rectores, a los que se les denominó: 1) dimensión ético-valoral, 2) gestión humanista, 3) dimensión cognitiva y 4) dimensión de estilo de liderazgo, estas dimensiones determinan el perfil del directivo de una gestión humanista desde un liderazgo integral.

En la dimensión **ético-valoral**, los directivos que encabezan las instituciones de educación con un estilo de liderazgo integral propuesto como resultado de esta investigación, deberán considerar las siguientes variables, sociales, personales, profesionales e institucionales, sustentándose en los principios éticos universales, así como la práctica y rescate de los valores en el proceso de dirección de las instituciones educativas.

Lo que les permitirá no solamente tener la autoridad oficial y la autoridad moral, sino convertirse en directivos con un enfoque de liderazgo integral que les permita construir una institución educativa eficaz de manera conjunta con sus seguidores.



Por otro lado, la **gestión humanista** enfatiza la importancia del sujeto humano, construyendo una comunidad que reflexione sobre su realidad actual. La gestión humanista deberá ser la esencia de la conducción de una institución de educación media superior tecnológica.

La **dimensión cognitiva** se refiere a que el líder integral debe tener un amplio dominio del conocimiento pedagógico y del proceso de dirección, así como observar una cultura general. Esto le permitirá integrar a sus colaboradores con respecto a las metas y objetivos de la institución educativa que dirige.

Por último, la dimensión que se refiere al **estilo de liderazgo**, tal vez la pregunta en esta dimensión sería ¿Por qué el estilo de liderazgo?, esta propuesta tiene sus bases teóricas en 5 estilos de liderazgo enfocados a la educación de los cuales se identificaron las características más importantes las cuales fueron incorporadas al modelo de gestión propuesto como resultado de esta investigación (Figura 3).

Figura 3: Propuesta inicial (modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral)



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la investigación inicial

Esta propuesta inicial se desprende de las aportaciones obtenidas en el análisis del contenido de las respuestas de las entrevistas realizadas a los directivos de los CETIS Y CBTIS del estado de Tlaxcala y de las aportaciones teóricas de los autores de diferentes teorías sobre liderazgo y que fueron considerados como base teórica de esta investigación.

Segunda fase: En esta fase se realizó la validación cuantitativa de la propuesta inicial utilizando el método Fuzzi Delphi el cual consiste en la toma de decisiones a partir de la aplicación de cuestionarios dirigidos a un conjunto de expertos. El primer grupo de expertos propusieron un listado de variables para cada una de las dimensiones y otro grupo de expertos las validaron, dichas variables fueron comparadas y se consideraron las que presentaron una frecuencia igual o mayor a cuatro coincidencias entre las respuestas. La Tabla 1 resume los resultados de las variables aportadas por cada dimensión:

Tabla 1: Variables aportadas por el primer grupo de expertos para cada dimensión del modelo

Ético –Valoral Variables	Gestión humanista Variables	Cognitiva Variables	Estilo de liderazgo Variables
*Prácticas de valores *Justicia *Relaciones éticas *Respeto *Responsabilidad *Libertad *Social *Personal *Profesional *Institucional	*Visión humanista *Relaciones positivas con sus colaboradores *Comunicación efectiva *Motivación al personal *Desarrollo integral *Respeto por la individualidad *Compromiso *Trabajo en equipo *Autonomía *Motivación para el desarrollo integral de la institución.	*Conocimiento de los procesos *Desarrollo de aptitudes *Aprendizaje integral *Pensamiento creativo *Conocimiento del factor humano *Construcción del conocimiento *Aprendizaje significativo *Conocimientos y habilidades *Competencias para establecer estrategias directivas y de aprendizaje *Desempeño de los colaboradores.	*Características del liderazgo transformacional *Características del liderazgo democrático *Características del liderazgo *Transaccional *Enfocado al trabajo en equipo *Carismático *Toma de decisiones *Democrático *Humanista *Distribuido

Fuente: Elaboración propia

Realizando los cálculos estadísticos y determinando la media, la varianza y la desviación estándar de acuerdo al método utilizado se determinó un punto de corte que permitió determinar las variables, el cual se obtuvo restándole a la media, la desviación estándar como parte del proceso de la aplicación del método Fuzzy Delphi, se consideran como las de mayor importancia las establecidas en la Tabla 2.

Tabla 2: Variables determinadas a través del método Fuzzy Delphi

<b>Ético –Valoral</b>	<b>Gestión humanista</b>	<b>Cognitiva</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>
<b>Variables</b>	<b>Variables</b>	<b>Variables</b>	<b>Variables</b>
Responsabilidad Prácticas de valores Relaciones éticas Respeto Libertad Justicia	Visión humanista Relaciones positivas con sus colaboradores Comunicación efectiva Motivación al personal Desarrollo integral Respeto por la individualidad Compromiso Trabajo en equipo Autonomía Motivación para el desarrollo integral de la institución	Aprendizaje integral Pensamiento creativo Conocimiento del factor humano Construcción del conocimiento Competencias para establecer estrategias directivas y de aprendizaje	Características del liderazgo transformacional Características del liderazgo Transaccional Enfocado al trabajo en equipo Toma de decisiones Democrático Humanista

### Modelo Validado

Este modelo de gestión escolar está sustentado por cuatro dimensiones, la Ético-Valoral, Gestión humanista, Cognitiva y la de Estilo de liderazgo, cada una de estas dimensiones se componen de diferentes variables y estas a su vez por un conjunto de indicadores, la dimensión Ético-Valoral se encuentra respaldada por seis variables (prácticas de valores, responsabilidad, relaciones éticas, libertad, justicia y respeto) establecidas de acuerdo a los resultados de la investigación. Al seleccionar los indicadores en esta y las otras dimensiones se buscó que existiera correspondencia entre las aportaciones teóricas de diversos autores y los resultados propios de la investigación, dichos indicadores son datos que permiten medir de forma objetiva los sucesos, en este caso de la práctica de liderazgo para poder respaldar las variables propuestas. Son conjeturas de cada una de estas variables que determinan las características de los responsables de la gestión en la Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica.

Los indicadores que determinan el enfoque de cada una de las variables de la dimensión Gestión humanista, establecen las estrategias, aglutinan las experiencias y los proyectos en una institución, generalmente enfocados al aprendizaje.

La gestión humanista debe tener la finalidad de realizar la gestión del conocimiento, del capital humano y del aprendizaje y determinar el punto de integración, lo que permitirá establecer estrategias para hacer eficaz una institución educativa.

Para efectuar esta tarea esta dimensión se respalda de las siguientes variables (autonomía, visión humanista, comunicación efectiva motivación al personal, desarrollo integral, relaciones positivas, respeto a la individualidad, compromiso y trabajo en equipo) cada una de estas variables es sustentada por sus indicadores correspondientes.

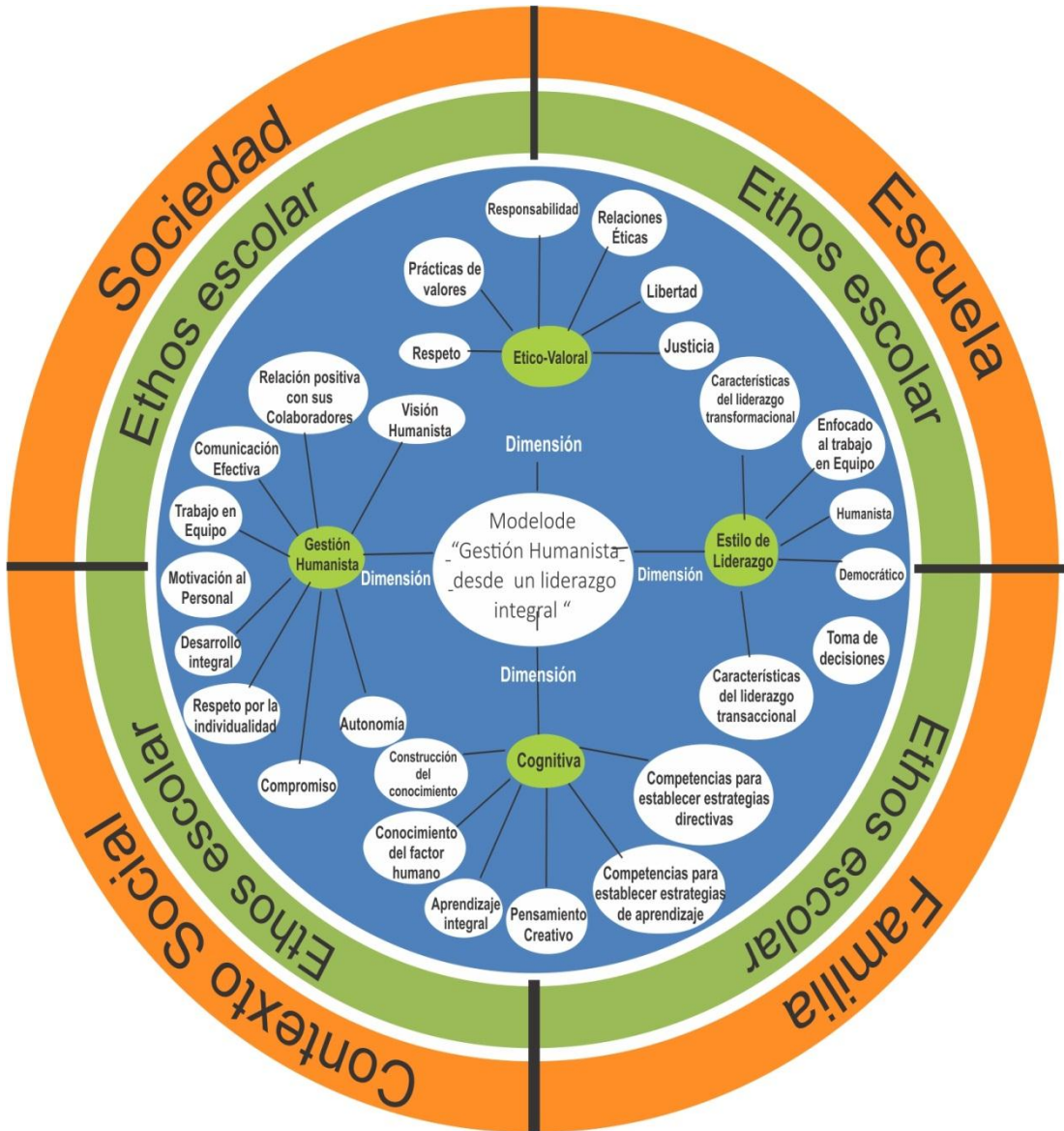
Por la propia significancia que tiene la dimensión cognitiva se revisó con mucho cuidado las aportaciones de diversos autores sobre qué indicadores podrían sostener cada una de las variables que determinan la dimensión cognitiva asociados a los que se eligieron al analizar la información obtenida en la investigación cualitativa.

La dimensión cognitiva se refiere a la capacidad que tienen los seres humanos para relacionarse, actuar, analizar, crear, y transformar la realidad, permitiendo la construcción del conocimiento y la producción de nuevos saberes Piaget (1948), por eso la importancia de esta dimensión en este modelo de gestión, además esta dimensión se soporta por seis variables (pensamiento creativo, construcción del conocimiento, conocimiento del factor humano, aprendizaje integral, desarrollo de competencias tanto de aprendizaje como directivas) estas variables se sostienen por indicadores que determinan la importancia de cada una de ellas en la construcción del modelo de gestión y liderazgo propuesto.

Para establecer los indicadores que sustentan la dimensión estilo de liderazgo, se consultaron diversos autores de acuerdo a sus aportaciones se estableció cada una de las variables, además se consideraron algunos indicadores establecidos en el modelo inicial y que fueron resultado del análisis cualitativo de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los directivos de Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica, cada una de estas variables fue extraída de los estilos de liderazgo (Transaccional, democrático, transformacional, humanista, toma de decisiones y enfocado al trabajo en equipo). Existen múltiples tipologías acerca de los estilos de liderazgo, sin embargo con esta dimensión los estilos se han determinado de acuerdo a los indicadores de cada una de las variables y del producto de la

investigación. Como resultado del proceso investigativo el modelo propuesto (Figura 4) es una respuesta a la problemática y a los objetivos planteados en la investigación, dicho modelo cuenta en cada una de sus variables que sustentan las dimensiones así como los indicadores que determinan el perfil que deberá tener un directivo de las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica en el siglo XXI.

Figura 4: Modelo de gestión humanista desde el liderazgo integral



Fuente: elaboración propia

## Discusión de resultados

Esta investigación aporta un modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral (GHLI) como un instrumento analítico que servirá a los directivos para describir, organizar y el desarrollo de las inteligencias en la multiplicidad presente y futura, la mutabilidad, la diversidad, la accidentalidad y contingencia fácticas que tanto han preocupado al hombre desde siempre (Flores, 2005).

En el campo de la educación la implementación de diversos modelos de gestión, dirección y liderazgo es reciente de acuerdo a numerosas investigaciones realizadas (Wilber, 2000, 2007; Küpers, 2007; Bass y Avolio, 2006; Leithwood, 1999; Robinson, Lloyd y Rowe, 2014).

La importancia de este modelo(GHLI) como producto de esta investigación se basa en la aportación de una estrategia más para ir en la búsqueda de construir instituciones educativas que cumplan con el logro de un aprendizaje significativo, dicho modelo se respaldó en cuatro dimensiones (Ético-valoral, gestión humanista, cognitiva y estilo de liderazgo).

Este modelo difiere del modelo planteado por Wilber (2000) quien también establece cuatro dimensiones básicas (Interior-individual, Exterior-individual, Interior-colectivo y Exterior-colectivo) sólo que su modelo se basa en una distinción entre lo interior y lo exterior, entre lo individual y lo colectivo, a diferencia del modelo GHLI en el cual se establece que el individuo debe desarrollar las cuatro dimensiones de manera integral y en forma vinculada con sus seguidores.

Otra diferencia que se advierte es que el modelo de Wilber presenta cuatro cuadrantes (el psicológico, el físico-comportamiento, el sistémico y el cultural), los cuales en relación a su contenido funcionan de forma entrelazada y de manera colectiva, en cambio las cuatro dimensiones del modelo propuesto en esta investigación son complementarias y con contenidos específicos con los cuales se forma al líder integral y a cada uno de sus seguidores.

No obstante, el modelo de Wilber busca que el líder integral tenga capacidad para explorar los contenidos de los cuatro cuadrantes, el modelo de GHLI busca que el líder integral desarrolle sus capacidades en base a cada una de las cuatro dimensiones.

Además, el modelo de Wilber se enfoca a la productividad, a la rentabilidad y a la competitividad, a diferencia del Modelo GHLI el cual se enfoca al humanismo, a la autorrealización individual, a la socialización, que el líder se conozca así mismo y su superación personal, involucrando de manera directa

a sus seguidores. Otra diferencia que existe entre estos dos modelos es que el modelo de Wilber establece en sus cuatro cuadrantes los elementos con los cuales se debe formar un líder integral, mientras que las cuatro dimensiones del modelo GHLI tienen como prioridad desarrollar un líder integral para que realice una gestión escolar eficaz.

También Küpers (2007) establece un modelo de enfoque integral del liderazgo y los seguidores basado en la propuesta de los cuatro cuadrantes de Wilber, sin embargo de acuerdo a su análisis, el contenido de los cuadrantes es más específico ya que se refieren a: cuadrante 1 (C-1) vinculado al comportamiento, el cuadrante 2 (C-2) al conocimiento, el cuadrante 3 (C-3) a la cultura y el cuadrante 4 (C-4) a los sistemas.

Este modelo de Küpers tiene una similitud al modelo propuesto GHLI en relación al cuadrante del conocimiento y del comportamiento, aspectos considerados en la dimensión cognitiva y la ético-valoral. Sin embargo el modelo de Küpers no establece una postura explícitamente humanista a diferencia del modelo de GHLI, el cual su principal propósito es desarrollar líderes integrales para que ejecuten una gestión escolar humanista.

También Küpers y Estatler (2008) desarrollaron un enfoque más comprensivo de la práctica de liderazgo integral y la sabiduría. Este enfoque integral reúne dimensiones relevantes dentro de un marco conceptual meta-teórico del liderazgo, además su desarrollo refiere a materia, mente, alma y espíritu (Kupers y Estatler, 2008), diferenciándose con el modelo de GHLI, que no incluye estos aspectos.

Estudios presentados por Robinson, Lloyd y Rowe (2014) exponen el modelo de liderazgo eficaz (instruccional) el cual se compone de cinco dimensiones;

1. Establecer metas y expectativas,
2. Obtención de recurso de manera estratégica,
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo,
4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, y
5. Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

Este modelo enfoca sus dimensiones a dos aspectos, el administrativo y al desarrollo del proceso educativo en la institución escolar, a diferencia del modelo de GHLI el cual se enfoca al desarrollo cognitivo, ético-valoral, la gestión humanista y las características del estilo de liderazgo del directivo. Ambos modelos presentan ciertas similitudes, especialmente en lo relacionado al valor de los aspectos cognitivos, la promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo de los profesores.

Finalmente, el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Leithwood (1999), está sustentado por ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión. Las diferencias con el modelo GHLI son que este último presenta cuatro dimensiones que caracterizan el perfil idóneo para lograr un liderazgo integral. No obstante, se pueden identificar algunas similitudes en estos dos modelos, por ejemplo, la provisión de estímulos intelectuales y la dimensión cognitiva donde se habla del desarrollo de competencias tanto del personal como de los directivos, y que ambos modelos destacan los valores como determinantes en un estilo de liderazgo integral.

## Conclusiones

Esta investigación permitió identificar las categorías que caracterizan los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas de nivel Medio Superior Tecnológico (CETIS y CBTIS) en el estado de Tlaxcala con las que fue posible determinar las dimensiones, las variables y los indicadores del modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral, producto de esta investigación.

De acuerdo a los resultados se hace necesario que los directivos de las instituciones educativas consideradas en esta investigación amplíen su visión sobre la gestión y el liderazgo, y centren su desarrollo profesional en el conocimiento y aplicación de una gestión escolar humanista a partir de un liderazgo integral que involucre a todos los sectores de la institución (docentes, administrativos, personal de apoyo y de servicios, alumnos, padres de familia, programas, la ética, los valores).

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se reafirma la importancia del liderazgo en la constitución de los niveles motivacionales de los colaboradores y en este caso en específico de los profesores y profesoras. Los directivos objeto de este trabajo deben considerar como prioritario el que los diversos sectores que participan en el acto educativo reafirmen su compromiso con la práctica de valores personales, institucionales y profesionales, así como del código de ética.

Los directivos de las Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala deberán establecer estrategias para que sus seguidores comprendan que el liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan de forma integrada.



Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo interconectando e interrelacionando con los procesos de cambio que se dan dentro de la organización.

La contrastación que se ha realizado del modelo GHLI con otros modelos, nos permite afirmar que este último conducirá al éxito de la gestión escolar de las instituciones educativas, el modelo de GHLI es una propuesta de mejora para las escuelas de educación media superior tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala y la profundización en su estudio debe llevar a resitarlo como un componente no sólo necesario, sino ilusionante y utópico para los directivos y también para todos los que comparten el mismo proyecto educativo de una de estas escuelas. Debe oírse hablar ya no sólo del liderazgo de los directivos o del profesor, o el liderazgo de los alumnos o de los padres de familia debe ser un nuevo espacio donde se hable de un modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral.

## Referencias

- Aktouf, O., y Holford, W., D. (2009). *The implications of humanism for business studies*. En H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan & E. Von Kimakowitz (eds.), *Humanism in Business* (pp. 101-122). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Beraun, L. (2011). *Teoría de los rasgos por liderazgo para generar capacidades*. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/56014709/>
- Cacioppe, R. (2000). *"Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership – Part I"*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Iss: 1, pp.48 – 54. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010310730>
- Cacioppe, R. y Edwards, M. (2005) *"Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry"*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 2, pp.86 – 105. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730510582536>

- Dalkey, N., Helmer, O. (1963). *An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts*. *Management Science*. 9 (3): 458–467.
- Drucker, P. (1998). *On the Profession of Management*. Harvard Business School Press.
- Edwards, M., R. (2005). *Organizational identification: A conceptual and operational review* *Journal:- International Journal of Management Reviews*. Volumen 7, Número 4. ISSN 1468-2370. Blackwell Publishing Ltd. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Glumac, B. Han, Q., Smeets, J. & Schaefer, W. (2010). *Brownfield redevelopment features: applying Fuzzy Delphi*. *Journal of European Real Estate Research*, 4 (2), 145-159.
- Küpers, W. & Statler, M. (2008). *Practically wise leadership: toward an integral understading*. *Culture and Organization*. 14(4), 379-400.
- Küpers, W. (2007). *Perspectives on Integrating Leadership and Followership*. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 194-221.
- Leithwood, K.,(1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ed. Díaz Santos.
- Mitroff, I., y Denton, E. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Morris, A. (2009). *En Route to Effective Workplace Leadership: An Integral Novice's Exploration*. *Integral Leadership Review*, 9(1), 1-27.
- OCDE. (2010), *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*, Resúmenes ejecutivos. México: OCDE.
- Piaget, J. (1948). *Discours du directeur du Bureau international d'éducation (et autres interventions)*. En: Onzième Conférence internationale de l'instruction publique: procès-verbaux et recommandations. Ginebra, Oficina Internacional de Educación, págs. 22-23; 28; 36; 48; 80
- Pin Lu, Y. (2008). *Integrative Leadership Conference, University of Minnesota*. *Integral Leadership Review*, 8(5), 1-4.

- Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K . (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación* , 12, 1-16.
- Santana, L. (2008). *Integral Theory's Contribution to Leader and Leadership Development*. *Integral Leadership. Integral Leadership Review*, 8(3), 1-55.
- Wilber, K. (1999). *A theory of everything. An integral vision for business, politics, science, and spirituality*. Boston: Shambhala publications
- Wilber, K. (2000). *A theory of everything*. Boston: Shambhala
- Wilber, K. (2000). *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Shambala Publications, Inc. Boston
- Yu-Feng H., & Hsiao-Lin W. (2008). *Applying Fuzzy Delphi Method to Select the Variables of a Sustainable Urban System Dynamics Model*. Chaoyang University of Technology and Tunghai University, Taichung.

