



REICE. Revista Iberoamericana sobre  
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación

E-ISSN: 1696-4713

RINACE@uam.es

Red Iberoamericana de Investigación Sobre  
Cambio y Eficacia Escolar  
España

Marshall, Steven Gregory

Cambio en el liderazgo educativo intermedio en Nueva Zelanda: El jamón en el sándwich  
REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 4,  
septiembre, 2014, pp. 163-189

Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Cambio en el liderazgo educativo intermedio en Nueva Zelanda: El jamón en el sándwich

### Educational middle change leadership in New Zealand: The meat in the sandwich

Steven Gregory Marshall\*  
Unitec Institute of Technology

El objetivo de este artículo es mostrar los resultados de un estudio intensivo sobre el rol que tienen los líderes intermedios en la Educación Superior de Nueva Zelanda. Un total de diez líderes intermedios formaron parte de un proyecto reciente de investigación, cuyo objetivo era examinar los cambios de liderazgo exitosos en la Educación Superior. En dicho estudio, cada líder intermedio contestó preguntas acerca de su propia visión sobre estar “en medio” de los cambios en los roles de liderazgo y su visión general sobre el liderazgo intermedio. Los diez líderes intermedios describieron la situación que están viviendo en sus respectivas organizaciones en relación a ser “el de en medio”, o ser “el sándwich” entre el nivel directivo superior a quien les rinden cuentas, entre aquellos que describen como colegas o compañeros, y entre los subordinados de quienes tienen cierta responsabilidad moral. La investigación analiza las percepciones sobre “estar en medio” y cómo los líderes de cambio median su postura entre ser un subordinado, ser un colega y ser un superior. Además, se profundiza sobre cómo los líderes educativos median sus capacidades de gestión entre el personal académico y el general que se encuentra en una posición más baja; cómo dirigir equipos de compañeros que toman decisiones de manera colegiada; y responder a las autoridades superiores desde un liderazgo organizativo.

Las aportaciones de los participantes en cuanto a sus observaciones personales e historias de vida, han formado una particular y única ontología del centro, permitiendo así entender profundamente los factores que les influyen por el hecho de ser “el de en medio”. Algunas de esas perspectivas han sido puestas en práctica por el autor, a través de un liderazgo organizativo que responde a futuros cambios, llevando a cabo una buena gestión de la comunicación y participación de una Comunidad Educativa. Para los líderes intermedios que han participado en el estudio, la valoración de las relaciones de trabajo con los líderes de cambio y los grupos directivos podría ser un área productiva para próximos estudios. Estas relaciones toman distintas formas, incluyendo aquellas en donde algún miembro ha ascendido (desde la base) y toma el liderazgo, o simplemente aquellas en donde hay una experiencia compartida. Futuras investigaciones sobre este tipo de relaciones, podrían proporcionar perspectivas que faciliten a los líderes desarrollar una mejor comprensión sobre cómo ocurre el cambio. La investigación muestra cómo los participantes se consideran “importantes” al estar en medio de la línea directiva, tanto en la gestión de recursos como de temas académicos, así como en el medio de los imperativos de las competencias, las dinámicas y las estructuras institucionales.

**Descriptores:** Nueva Zelanda, Educación Superior, Gerente, Líderes intermedios, Liderazgo de cambio, Gestor intermedio.

The purpose of this paper is to report findings from a larger study into the role of middle leaders of change in New Zealand higher education. In total, ten middle leaders from the New Zealand higher education sector took part in a recent research project which examined successful change leadership in higher education.

---

\*Contacto: [smarshall@unitec.ac.nz](mailto:smarshall@unitec.ac.nz)

As part of that larger study, each middle leader answered questions about their views on being in the “middle” in their change leadership roles and their views on middle leadership in general. The ten middle leaders all described their place in their respective organisations in terms of being “caught in between”, or “sandwiched between” senior management to whom they were accountable, lecturers whom they described as colleagues or peers, and subordinates for whom they had some functional and often moral responsibility. The paper discusses the perceptions of being in the “middle” and how change leaders reconcile their position as a subordinate, an equal and a superior. Insight is gained into how educational leaders reconcile their position in the “middle” as they hold management responsibility for both academic and general staff who are hierarchically, beneath them; lead teams of colleagues in collegial decision making; and answer to higher authority in the form of senior organisational leadership.

The participant contributions of personal observations and unfolding real life stories which meld personal common sense with local meaning have formed a unique local ontology therefore allowing for a deeper understanding of the contributing factors toward being in the “middle”. Some of these perspectives have been used by the author’s own organisation in the development of leadership training for future organisational change, particularly those aspects concerning communication and participation that are tailored to meet the unique needs of management and staff. For middle change leaders the focussed examination of the working relationship between middle change leaders and staff groups might prove to be a rich area of further study. These relationships take a variety of forms, including where a staff member has risen through the ranks (off the shop floor as it were) to take on the mantle of leadership, or simply where there is a shared understanding based on subject or professional backgrounds which binds the two together. Further investigation into these relationships may provide perspectives that enable leaders to develop a greater understanding of how change occurs. The paper shows how the participants locate themselves as being “very much” in the middle in terms of line management of both resources and academic matters and often as being caught between competing imperatives, institutional dynamics and institutional structures.

**Keywords:** New Zealand, Higher education, Line management, Middle leaders, Change leadership, Middle managers.

*Este artículo ha sido publicado originariamente en inglés por la revista International Journal of Educational Management en el año 2012, volumen 26, número 6. Traducido por Marta Olmo Extremera.*

## Introducción

El liderazgo académico, desde una posición intermedia, es un rol que puede ser ejercido por tanto por los directores como por los jefes de departamentos educativos como y por otros líderes académicos. Este liderazgo, ha sido descrito como el único capaz de obtener resultados eficaces en centros educativos superiores. A su vez, han sido identificados como esenciales para el éxito académico de las universidades en EEUU (Cohen y March, 1991), como indispensables para la efectividad en las instituciones post-secundarias de Canadá (Jones y Holsaway, 1996) y también como actores clave para la implementación de cambios en los contextos de Nueva Zelanda (Curzon-Hobson, 2004).

Dada la inestabilidad actual que existe en diversos contextos de la Educación Superior, Fullan (2007) ha defendido que los líderes intermedios, de las instituciones educativas, cumplen un rol particularmente destacado, para la efectividad del centro.

El rol que ejerce un líder, desde una posición intermedia, puede apreciarse en las relaciones y los tratos que mantiene con sus compañeros, sean ellos superiores,

subordinados o colegas. La base de este artículo de investigación, gira en torno a un grupo de líderes intermedios que apoyan firmemente el concepto de que ellos pueden ser vistos como puntos clave para el éxito organizativo.

Nos hemos centrado en los roles de líderes que dirigen desde posiciones intermedias y viven constantemente procesos de cambio de cambio. En este caso, el interés se centra en el papel que juegan, las características centrales de su trabajo, la cultura organizativa y el clima que conduce, exitosamente, a la gestión de los cambios por parte de estos líderes. Además nos interesa saber cómo los líderes académicos, desde posiciones intermedias, llevan a cabo contribuciones significativas y radicales en las organizaciones de cambio.

Como resultado, hemos desarrollado un proyecto de investigación cuya finalidad es identificar y explicar cuáles son los factores contextuales que determinan el éxito a la hora de emprender un liderazgo desde una posición intermedia, así como señalar las iniciativas de cambio y la capacidad de producción. Sin embargo, en algunas ocasiones, desde esta posición, un líder puede ser impulsado a sostener y mejorar el éxito en escenarios similares.

El estudio tuvo lugar en culturas y contextos específicos de organizaciones de educación superior de Nueva Zelanda. Los participantes, que fueron identificados como casos exitosos de liderazgo intermedio, se comprometieron a compartir significados y aquellas acciones que los llevaron a lograr cambios. Llevar a cabo acciones de cambio ha sido resultado de las “experiencias de vida” de los participantes que nos han permitido tener una base de cómo piensan y actúan (Danzig, 1997).

En total, los diez líderes respondieron a varias cuestiones sobre el punto de vista que tienen acerca “ser el del medio” y los roles que hay que ejercer para un liderazgo de cambio desde posiciones intermedias. Los líderes describen sus vivencias en las organizaciones como: “estar entre la espada y la pared” o “estar en una posición intercalada”, en cuanto a los altos directivos, que se describen como colegas o compañeros ante sus responsabilidades. Por otro lado, hay subordinados que desempeñan funciones y responsabilidades morales. Desde esta perspectiva, los líderes pueden ser vistos, según Lapp y Carr (2006), como promotores de acuerdo a lo que están “viviendo”, ejerciendo roles tanto de maestros como esclavos cuando tienen un papel de subordinado, entre iguales o superior. Cada líder identifica las direcciones como organizaciones compartidas (Brunetto y Farr-Wharton, 2004), ya que se tiene en cuenta tanto los niveles ejecutivos altos como los niveles inferiores (Gunter, 1995). Sin embargo, consideran que tener una posición intermedia puede supeditarse a las funciones del sistema organizativo. Por esta razón los planteamientos de los líderes sobre su propia identidad, a menudo, generan problemas debido a que hay una falta de claridad para comprender el rol que juega el ser “El de en medio”. Quizás sea porque los límites de los intermedios se extienden entre diferentes niveles y está sujeto a la estructura organizativa de cada individuo (Thomas y Linstead, 2002).

El artículo está constituido por tres partes. En la primera, se hace una selección desde la literatura sobre el liderazgo intermedio. En la segunda, se describen las causas empíricas donde los profesionales comparten sus perspectivas personales sobre: ser un líder, desde una posición intermedia. Sus observaciones representan una visión intermedia, de iguales o menor en cuestiones como: “¿Qué representa estar en medio?”, “¿Quién está en medio?” y “¿Qué se siente al estar en medio?”. Varios participantes describieron, de diferentes formas, cuales son las sensaciones al estar en ese tipo de posición. Hay líderes

que tienen responsabilidades de gestión jerarquizadas sobre el personal académico; estos dirigen equipos y toman decisiones de manera colegiada, justifican el tipo de liderazgo que ejercen a las autoridades superiores. Ellos mismos se describen que al estar muy en el medio, en cuanto a la gestión en la distribución de recursos y cuestiones académicas, éstas están envueltas en imperativos contradictorios, dinámicas institucionales y estructurales. Al mismo tiempo, representan a su grupo de clientes, los cuales están constituidos por personas que pertenecen a diferentes niveles. Estos líderes tienen la responsabilidad de velar por el bienestar, así como tener una buena gestión de los procesos de cambio que pueden afectar, de forma directa, a sus clientes.

Como aportaciones finales, el material empírico se ubica en el contexto del discurso del liderazgo intermedio y en la gestión del cambio en las organizaciones. De manera general, el artículo muestra las experiencias vividas por los líderes que ocupan una posición intermedia, proporcionándonos una base para comprender cómo piensan, actúan y construyen sus valores personales a través de la práctica basada en la reflexión. Estos valores pueden conducir a comprender mejor la adquisición de experiencias de liderazgo en la práctica profesional (Hancock y Hellowell, 2003).

Cuando se reflexiona sobre los valores de la práctica, al mismo tiempo se puede conducir a una mayor comprensión de los motivos profesionales y las prácticas laborales (Hannabuss, 2000). Esta investigación adopta un paradigma interpretativo mediante una epistemología constructiva (Guba y Lincoln, 1998) que obtiene una comprensión de cómo los líderes, desde una posición intermedia, interpretan sus experiencias en organizaciones de cambio.

El constructivismo defiende que la única realidad que podemos saber es aquella representada por el pensamiento humano como oposición al objetivismo, el cual abarca una realidad estática, independiente de la cognición del ser humano. Mientras que la realidad puede ser independiente del pensamiento humano, el significado (conocimiento) es siempre una construcción humana (Denzin y Lincoln, 2000).

## **1. El liderazgo intermedio y su gestión**

Peter Senge (1999) nos presenta un enigma para definir de forma clara el liderazgo; como él mismo señala, es una palabra que hoy en día se ha convertido, dentro del mundo de los negocios, en el sinónimo del alto directivo (director general, director ejecutivo, presidente). Este punto de vista plantea dos problemas; en primer lugar, los que no están en una posición alta no son líderes (aunque podrían aspirar a “ser”, no pueden “llegar” hasta que no estén en un cargo de gestión autoritario); en segundo lugar, si el liderazgo es una posición jerárquica, estamos en la tesitura de que no existe una definición real de liderazgo como “una persona puede ser ejecutiva o no” (p.15).

Mientras que los términos “gerente” y “líder” son usados en la literatura de forma intercambiable e indiscriminada, muchos análisis sugieren que hacen referencia a diferentes funciones y tienen sus características propias (Kanter et al., 2005); por otro lado, algunos van incluso más lejos llegando a afirmar que son términos opuestos y exclusivos (Bennis, 2009). Un gerente que es designado por una organización y que se le otorga la autoridad para dirigir las actividades de los demás, al mismo tiempo debe cumplir los objetivos de la organización; sin embargo, un líder que es nombrado formalmente por una organización o de manera informal por la “elección de un pueblo”, influye sobre las personas para que éstas hagan lo que él pide (Kotter, 2007). Un líder puede ser un gerente, pero un gerente no es necesariamente un líder (Zaleznik, 2004). Si

un gerente es capaz de influir en la gente para conseguir metas de su empresa, sin usar una autoridad formal, puede decirse que está llevando a cabo un liderazgo (Bennis y Nanus, 2005).

Un líder intermedio es, al mismo tiempo, maestro y esclavo de sus servicios con posiciones altas, intermedias e inferiores (Joseph y Winston, 2005). Los líderes que están en una posición intermedia y participan en cambios, deben ser capaces de tener una conciliación entre las cuestiones de nivel alto y bajo en el momento de implementar las tareas. Kin y otros (2001) describen este hecho como el líder que actúa siendo la “sinapsis en el cerebro de una empresa” (p.95). Este rol ha sido expresado como el líder intermedio que trabaja como directivo para crear “sensaciones compartidas en una organización” en la cual fomenta conexiones que son necesarias para la transferencia del conocimiento interno (Kanter, 2005).

Durante el feudalismo, los líderes intermedios eran considerados como los reyes controladores y protectores (examinaban y verificaban las cuentas). En cuanto a las estructuras de las clases sociales, estos líderes se encontraban entre el “tener” y “no tener”, y debían sobrevivir en la lealtad de trabajar para ambos sitios (Carr y Hancock, 2006). Atendiendo a una visión tradicional del trabajo gestionado desde una posición intermedia, se está convirtiendo en obsoleto el escuchar, comprender e interpretar los planes estratégicos del director y como estos son comunicados e implementados (Hancock y Hellawell, 2003). Para Carr y Hancock (2006) hoy en día dirigir desde posiciones intermedias resuena a la noción de Aristóteles, sobre los “intermediarios” entre “contrarios” de dueños y esclavos, “cuanto más se desea ser dueño, menos se desea ser esclavo” (Aristoteles, ca. 344-22). Sin embargo, las principales preocupaciones de un gerente que está en una posición intermedia, está en saber gestionar la tensión que genera los propósitos de una organización (Gabel, 2002), cuáles son sus vinculaciones con el conocimiento y las mejores prácticas organizativas (Naylor et al., 2006), así como el desarrollo del personal en la incorporación de procesos de cambio y renovación en la organización (Kanter, 1979).

### ***1.1. El discurso del liderazgo/gestión***

Gronn (2003a) señala que las corporaciones gubernamentales y sistemas escolares tienen intereses particulares sobre el “liderazgo”. Plantea una serie de cuestiones: “¿Qué cambios se producen cuando se usan los términos “líder” y “dirigir” en modelos discursivos de la realidad, en lugar de usar la terminología “gestionar” y “gerencia”? (p.269). Uno de los resultados de la mitología contemporánea ha sido distinguir “climas de grandes divisiones entre gestiones/gerentes; entre liderazgo/líderes burocráticos y personas competentes que aportan buenas ideas y generan sensaciones de dirección donde la gente cumpla sus funciones” (Alversson y Sveningsson, 2003:1436).

Por otro lado, otras estrategias parten de una visión tradicional donde la relación entre gestión y liderazgo es interpretada, no en términos de posición, habilidades o tareas, sino como un pensamiento intencional y contextualizado. Heifetz y Laure (2001) hicieron una distinción entre el trabajo técnico (problemas identificados que pueden ser resueltos a través de soluciones conocidas) y el trabajo adaptado (problemas desconocidos o inciertos y requieren un proceso para crear nuevas soluciones). La primera hace referencia a la gestión y la segunda al liderazgo.

En cierta medida el contexto y la naturaleza del problema pueden determinar si se trata de un problema técnico y debe ser gestionado, o si es de adaptación y debe ser liderado; las opiniones y capacidades del personal de una organización son las encargadas de

mantener y fomentar el aprendizaje que, en última instancia, también determinan si se aplica una respuesta de gestión o de liderazgo.

Este trabajo defiende que la gestión y el liderazgo necesitan ser considerados como distintas estrategias y pensamientos par que sean usadas con el objetivo de dar respuestas adecuadas a de los agentes de una organización. A pesar de que no es un enfoque con una sola identidad, nos decantamos por una relación entre gestión y liderazgo inmersa en núcleos que están desarrollando sus propias construcciones sociales y contextuales (Carroll y Lester, 2008). Aunque tienen diferentes funciones y atributos, el liderazgo y la gestión no son opuestos, sino que se complementan y se necesitan para establecer relaciones de refuerzo entre ambos.

### ***1.2. El Liderazgo y la organización***

Ogawa y Scribner (2002) hacen una conexión entre liderazgo y organización, cuya clave es la estructura social que desarrolla patrones de acción regularizados, donde interactúan los componentes de una organización. La estructura y el liderazgo se relacionan en tres ámbitos; el primero defiende que la estructura puede inhibir, incluso sustituir al liderazgo, ya que los miembros de una organización crecen de forma comprometida entre factores de acción e interacción, los cuales pueden desarticular los esfuerzos de cambio con los cuales ellos habían crecido cómodamente (Meek, 1988). El segundo, afirma que las estructuras organizativas, junto con los efectos de liderazgo, pueden influir sobre los otros (Yukl, 1999). Por último, el tercero considera que el liderazgo es una influencia social (Schein, 1992) y tiene efectos en la estructura de una organización influyendo en los constructos, cambios, usos estructurales y elementos burocráticos y culturales (Owens, 2004). Además una organización puede ser reconocida como sistema de creación social que depende de las interacciones y comunicaciones que se producen en respuesta a las expectativas individuales de las personas (Gunter y Ribbins, 2002). También cabe destacar que los roles de los líderes y de los seguidores, son la esencia del éxito organizativo donde una organización aprende doctrinas aplicando acciones de participación y feedback entre los seguidores, para conseguir el éxito organizacional (Goleman, 2002).

### ***1.3. Liderazgo en Educación Superior***

La mayoría de las discusiones sobre liderazgo educativo, se han producido por querer adoptar medidas de acción efectivas que compartan el carácter y la dirección a través de compromisos de gobierno, a través del establecimiento de unas normas administrativas y una comunicación efectiva (Fullan, 2000). Otros autores lo describen como espacios multilaterales y multidimensionales (Gadner, 2007) en donde el liderazgo es compartido dentro de un amplio rango de factores estructurales y culturales (Bennett, 2003) de una organización, donde no se encuentran organizaciones comerciales.

Desde una perspectiva post-moderna, el liderazgo en educación superior es una actividad colectiva entre los miembros de una organización, es decir, consiste en una relación social centrada en un buen mandato (Rost y Barker, 2000). Hay diferentes puntos de vista sobre un buen liderazgo, todo depende de la posición desde donde se está mirando dentro de una organización. Desde una visión institucional, un buen liderazgo es aquel que mira por encima de los intereses individuales, a través de una óptica profesional prestando atención a las actividades académicas, de enseñanza, las becas y los servicios (Bensimon et al., 1991).

Los centros educativos superiores, han sido retratados como instituciones colectivas donde las tomas de decisiones se deciden por consenso siendo fundamentales para conseguir el éxito (Brundrett, 1998). Los miembros actúan como iguales, a veces con algunas diferencias mínimas; de esta manera, y a través de las redes de trabajo, se permite tener un ambiente colectivo y cercano (Hellowell y Hancock, 2003). Trabajar desde esta posición genera para el líder tenga que negociar dentro de un sistema interdependiente conectado en líneas generales a través de estructuras fuertes y autoritarias donde se toman decisiones estrictas y poco comunes (Weick et al., 2005). Desde una comprensión generalizada, este tipo de características en una organización provocan trabajar desde la colectividad (Fusarelli, 2002), mientras que otros autores sugieren que la educación superior es simplemente una anarquía organizada (Birnbaum, 2000).

Desde la literatura hay evidencias de que los líderes académicos, que están en una posición intermedia, se ven a ellos mismos como la representación central de los valores académicos más que la representación central de los valores organizativos (Gleeson y Shain, 2003; Lapp y Carr, 2006). Esta identidad es significativa para los gestores académicos que trabajan desde una postura intermedia (Briggs, 2004) viéndose a sí mismos como aquellos que están a la vanguardia de los cambios, aprendiendo y enseñando progresos a través de núcleos pedagógicos y académicos, para conseguir metas organizativas (Hancock y Hellowell, 2003). Un líder académico, desde una posición intermedia, debe dominar una serie de conocimientos tanto específicos como generales (Hannay y Ross, 1999). Esto capacita para llevar a cabo una poderosa dirección en una organización profesional (Naylor et al., 2006), aunque a veces esta capacidad se da por la predisposición personal más que por procesos de desarrollo directivo (Grint, 2003). Por tanto, hay determinados líderes intermedios que entienden las redes de trabajo de una forma profunda dentro de una organización profesional, y actúan como compañeros durante los cambios (Huy y Mintzberg, 2003).

#### ***1.4. El líder educativo en posiciones intermedias de cambio***

El líder educativo intermedio como académico, debe ser visto análogamente desde el concepto de maestro artesano (Jaeger y Pekruhl, 1998). Interviene en ambientes donde los equipos de trabajo son valorados, como “motivadores, moderadores o coach” (Clegg y McAuley, 2005). Este perfil ha sido extendido a lo largo de la educación superior, empezando desde una gestión académica, pasando por una posición intermedia y terminando por transformar los administradores expertos a través de estructuras técnicas y profesionales de gestión (Jaeger y Pekruhl, 1998). Asimilar experiencias y habilidades directivas puede ser una estrategia potente para la gerencia en organizaciones profesionales (Huy, 2001), aunque a veces las habilidades influyen más en el ámbito personal que en el trabajo, derivando en cuestiones como: ¿En qué medida están alcanzando los directivos roles de gestor, dentro de un régimen de carácter gerencial? (Gunn, 1995).

Los líderes educativos intermedios, se ven como representantes de valores académicos más que organizativos (French, 2001). Sienten que están a la vanguardia de los cambios, que enseñan y aprenden a través de núcleos pedagógicos y académicos, con la finalidad de conseguir metas organizativas (Gunter, 1995). Con el fin de mantener esta identidad durante los cambios organizativos, el líder debe tomar posiciones menos confrontadas para poder entender cómo es el trabajo en red en las organizaciones durante los momentos de riesgos, y cómo las personas aprenden unas de otras en momentos así (Huy, 2001). En este sentido, el líder académico desde una posición intermedia, puede ser



visto como un representante de la comunidad más que de control gerencial (Wallace, 2003).

Este discurso tiene su fundamentación en la preocupación de los líderes sobre los objetivos a largo y a corto plazo, el conocimiento disperso, la práctica organizativa, el desarrollo de procesos de cambio en integraciones individuales y la renovación en las organizaciones (Clegg y McAuley, 2005). Abordar este tipo de situaciones, por parte de los líderes, debe generar nuevas alternativas de actuación y ayudar a la gente escuchando sus opiniones (McKenna y Maister, 2002). Desde posiciones intermedias los líderes educativos son considerados como agentes activos de vínculos y núcleos en las habilidades y ventajas de una organización (Hanny y Ross, 1999), además de que desarrollan roles cruciales para las competencias centrales (Kanter, 1982). Sayles (1993) manifiesta que los términos de intervención gerencial son necesarios donde “los líderes intermedios se convierten en jugadores que deben “masajear” las partes que son continuamente “replanteadas” y reconfigurar las interrelaciones para resolver contradicciones e incoherencias en el sistema” (p.9). Desde su opinión, si no hay una iniciativa por parte de la organización, nunca podrá ser efectivo”.

Un líder que está liderando desde una posición intermedia, debe tener un conocimiento experto de las principales áreas (Gleeson y Knights, 2008), a la vez que gestiona cambios directivos en las organizaciones profesionales (Clegg y McAuley, 2005). Estos líderes están en el medio de todo, disponen de caminos laterales, visiones de las necesidades y procesos competentes sobre los cambios en una organización (Kanter, 1982). Por tanto, requieren de roles para comportarse como compañeros durante los tiempos de cambio y como aprenden unos de otros en momentos de cambios (Huy, 2001), combinando la gerencia educativa con posiciones menos confrontadas y gestiones abstractas (Grint, 2003; Ramsden, 1998).

## **2. Metodología**

El estudio empírico original en el que se basa el presente artículo, define de forma crítica la importancia del rol que juega un líder intermedio en el cambio en organizaciones de cambio y educación superior de Nueva Zelanda. Seleccionamos contextos donde los líderes actúan como “líderes de cambio” y los factores de análisis que facilitan e impiden el éxito en los procesos de cambio. Se emplearon métodos de investigación cualitativa, a pesar de que no se han tenido en cuenta las experiencias de todos los participantes. Los datos se recopilaron en dos fases, empleando entrevistas grupales, semi-estructuradas, con el objetivo de crear historias exitosas, y estudios de caso a través de técnicas tradicionales, usando documentación que pudiese facilitarnos información sobre la experiencia de los participantes.

La recopilación de los datos, en las fases, guardan una vinculación y restricción entre ellas. Cada fase fue diseñada para conseguir, de una forma potente y fiable, unos datos válidos y relevantes que pudiesen ayudarnos a contestar a los objetivos de este estudio. El diseño de investigación puede verse de forma gráfica en la figura 1. Las dos fases de la recopilación de los datos demuestran una interconexión entre ambas. De una forma inmediata, los resultados estuvieron disponibles para llevar a cabo propuestas de aplicación y obtener unos resultados más generales.

Este enfoque proporciona dos resultados:

- Las historias detalladas de los documentos disponibles y características del trabajo que pueden difundirse a una variada audiencia involucrada en la gestión de cambios. Estas historias son creíbles y verificables, ya que muestran de forma dramática los cambios actuales y efectos de los resultados “exitosos” que los líderes intermedios son capaces de producir.
- Los factores del conocimiento que facilitan o impiden los efectos de los líderes intermedios sobre los resultados de cambio. Los factores clave del éxito, asociados a las funciones de los líderes intermedios como agentes de cambio, han sido identificados, comparados y contrastado con los factores donde parecían que tenían dificultades para conseguir el éxito.

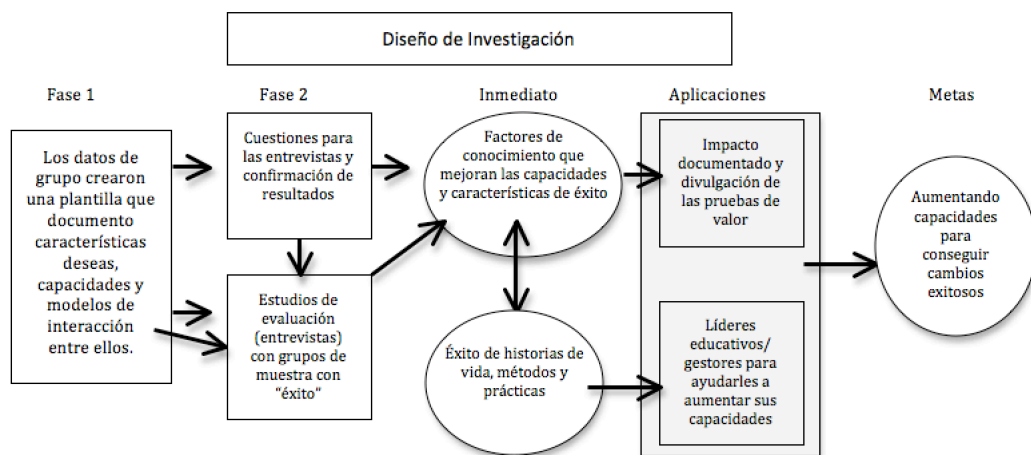


Figura 1. Diseño de la investigación

Fuente: Adaptado de Brinkerhoff y Dressler (2003).

### 2.1. Participantes

Los líderes intermedios participantes se representan a través de diferentes roles como: directores de departamento (HOD), decanos asociados, tutores, líderes de programa (PL) y líderes al servicio de diferentes departamentos dentro de la organización escolar superior de Nueva Zelanda. Cada participante representa un caso individual de un líder que, desde una posición intermedia, ha conseguido cambios exitosos. En el estudio, se tuvieron en cuenta los problemas del contexto de la “vida real” en Nueva Zelanda, por lo tanto, se utilizaron entrevistas en profundidad, teniendo en cuenta las situaciones reales (Bassey, 2007) y examinando enfoques que abarcaban diversas facetas ante el cambio (Wetherell, 2003).

### 2.2. Entrevistas de casos

Durante el desarrollo de la entrevista, los casos “narrativos” fueron contruidos por los participantes sobre sus propias experiencias de cambio en la organización, particularmente sobre el éxito conseguido en un formato no lineal y fragmentado. Como consecuencia, fue importante que éstas narrativas fuesen analizadas para darle un significado (Czarniawska-Joerges, 2004), preservando la individualidad de cada experiencia de los participantes, en cuanto al cambio y éxito alcanzado. Hacerlo de esta manera fue relevante, ya que se pudo explorar las singularidades sobre el “éxito” de cada uno de los participantes. Para poder darle mayor sentido a las historias de los participantes, se conservó la codificación y notas de las entrevistas “materia prima y fragmentada” (Czarniawska-Joerges y Gagliardi, 2003). Se analizaron y estructuraron

los datos, utilizando elementos de análisis sobre las narrativas y métodos inductivos, en las historias de los participantes (Ryan y Bernard, 2000).

### 3. Liderazgo académico intermedio

El liderazgo académico, desde una posición intermedia con roles como jefes de departamento escolares o académicos, ha sido descrito como una única forma de liderazgo reconocido y como eje fundamental para la eficacia de las organizaciones de educación superior. Estos líderes son esenciales para conseguir el éxito académico de las universidades de EE.UU (Cohen y March, 1991), indispensables para la eficacia de las instituciones educativas superiores de Canadá (Joanes y Holdaway, 1996) y actores claves para la implementación de cambios organizativos en Nueva Zelanda (Curzon-Hobson, 2004). Reflexionando sobre la continua evolución de la educación superior durante los últimos 20 años, un profesor describió su percepción de la situación:

*Creo que las grandes instituciones tienen la mala costumbre de desarrollar imperativos para el cambio, que no siempre están bien fundamentados en una percepción real de lo que es bueno para la institución. Hay algunas divisiones de la institución que consideran los cambios como facilitadores de su trabajo, a pesar de que en algunas circunstancias el cambio puede ser poco útil. A veces son necesarios los cambios institucionales, la adaptación, pero en ocasiones el no hacer nada es una buena política como cualquier otra. No es siempre fácil ver lo que las instituciones están haciendo bien o lo que están haciendo mal.*

Por otro lado, Fullan (2007) ha argumentado que, actualmente, hay ambientes educativos con turbulencias donde, los líderes intermedios, tienen un papel importante en la eficacia institucional. Los participantes en este estudio apoyaron, de una forma firme, que un líder, desde una posición intermedia, es fundamental para el éxito de la organización y sus cambios. Uno de los participantes, expresó de forma elocuente cómo debía ser un líder intermedio:

*El centro es la organización [...] [ellos] son personas que distribuyen los productos. Nosotros somos eso [...]. Así que tenemos que ser fuertes. La fortaleza desde una posición intermedia es mucho más importante que el resto. Si el conjunto del equipo ejecutivo de gestión explota en un avión mañana, nosotros seguiríamos el mantenimiento del funcionamiento de la organización.*

Los líderes intermedios que participaron en este estudio, en un primer momento accedieron a los centros educativos superiores como docentes. Describieron sus contextos organizativos como espacios donde se sienten “entre la espada y la pared” o “en una posición intercalada” entre las responsabilidades de la alta dirección, los docentes que son compañeros y colegas y los subordinados con funciones y responsabilidades morales. De este modo, los líderes intermedios podían ser vistos como representantes de escenarios sincronizados. Lapp y Carr’s (2006) comparan esta situación con la de ser amos y esclavos donde los roles son complejos y “vividos” como subordinados, entre iguales o superiores. Como sugiere la literatura, cada líder trabaja con las altas direcciones para obtener un sentido de organización compartida (Brunetto y Farr-Wharton, 2004), a la vez que permite una reconciliación entre los niveles altos e inferiores (Gunter, 1995). Sin embargo, el “estar en medio” puede estar supeditado a la concepción antes descrita por Ogawa y Scribner’s (2002), sobre la estructura social de una organización, así como del sistema y sus funciones. Para estos líderes, la identidad sobre ellos mismos fue a menudo problemática debido a la poca claridad sobre la definición de “estar en el medio”. El “estar en el medio” tiene unos límites que se extiende a través de los niveles de gestión y, por lo tanto, la estructura de los mandos

intermedios es contingente en cada área individual de la organización (Thomas y Linstead, 2002).

### 3.1. Estructura organizativa y cultural

Los líderes intermedios representan un rango amplio, mediano y pequeño de las organizaciones de educación superior, y cada uno de estos rangos representan una unidad dentro de sus respectivas organizaciones, con su propia cultura y de acuerdo a cada departamento, división o escuela. Las diversas culturas organizativas conformadas de acuerdo a lo descrito por la literatura colegiada, en donde el conocimiento crece desde la experiencia acumulada de todos los miembros de la organización y del mismo conocimiento que ellos crearon (Dixon, 1998). El consenso fue considerado como crítico en la toma de decisiones y el éxito de la organización, y los miembros interactuaron como iguales con una mínima diferencia de estatus (Brundrett, 1998), así como el poder tendió a ser informal y se puso en práctica a través de redes de influencia (Hellawell y Hancock, 2003). Algunos de los participantes vieron el contexto de educación superior como el establecimiento de una cultura del de “en medio” contingente con la estructura colegiada de la organización. Tal y como lo explicó uno:

*Pienso que en un ambiente académico, parte de la dinámica es ver qué tanto liderazgo de la alta dirección hay comparando con el de posiciones inferiores (...) el de en medio no sólo debe tener números, pero nosotros no tuvimos otros directivos a quienes observar. Yo diría que estoy en medio, quiero decir, sólo he sido professor durante un año. Estuve durante diez años como professor universitario, así que ya sabes que en este sistema es estar plantado en el medio.*

Muchos líderes describen sus organizaciones como altamente colegiadas y muestran que los centros educativos están lejos de la jerarquía. Estos resultados se han encontrado tanto en el sector público como en el privado (Brundett, 1998). Algunos autores sugieren que es posible que haya varias sensaciones estando en una posición intermedia, en donde un líder educativo debe negociar (Fullan, 2000). Un HOD explicó la naturaleza del colegiado de su sistema organizacional, descrito como no muy jerárquico:

*Estoy seguro de que hay un jerarquía en nuestra organización, pero a la vez tenemos estructuras bastante planas, y al ser académicos todos piensan que todo lo saben, ésa es mi experiencia. Todos piensan que saben cómo comercializar, que saben cómo comunicar, cómo rendir cuentas; todos piensan que lo saben todo. Y por eso, pienso que es muy útil explorar la idea de conocimiento y valor que el personal tiene de sí mismo, y la verdad es que no responden de la mejor manera frente a fuertes jerarquías. Siempre tendrás a gente con viejas prácticas que te dirán, bueno, nada más dínos qué hacer y lo haremos. Pero los académicos responden mucho mejor, yo creo, a otro tipo de estructuras.*

Sin embargo, otro HOD señaló que hay diferentes percepciones sobre en dónde podría encontrarse la postura de en medio, “gente que bien puede ser líder de un pequeño grupo que se considera a sí misma en diferentes posiciones en medio, probablemente dependiendo de dónde estemos”. Un PL consideró que estar en medio es ser parte de un proceso de implementación o dirigir desde un cierto nivel. Esto relacionado a estar obligado a las políticas y procedimientos institucionales que necesitan llevarse a cabo. No obstante, un HOD explicó que ser el de en medio también conlleva un cierto nivel de frustración: “estamos muy limitados en la cantidad de acciones estratégicas que podemos llevar a cabo, debido a los temas que se encuentran por encima de nosotros”.

Las estructuras organizacionales parecieron influenciar en los procesos de toma de decisión y en los sistemas de poder, tal como lo describió anteriormente Brundrett (1998), con la mayoría de los participantes describiendo sus organizaciones como aquellas funcionando como colegiados con una pequeña estructura jerárquica. Las

mismas estructuras organizacionales fueron vistas además como posibles barreras para el liderazgo intermedio, en donde la autoridad no necesariamente se encuentra en donde yace la responsabilidad (Weick et al., 2005). Un HOD sugirió que podrían haber consecuencias tanto para el líder como para la gente que lo sigue;

*Un persona es responsable de algo pero no tiene la autoridad para que esto suceda, y entonces, tienes esta frustración de la gente que ve que este cambio, por ejemplo, podría realizarse pero no se puede dar porque hay otras seis personas que se encuentran entre ellos y que además, son responsables del cambio.*

Un HOD consideró, desde su propia perspectiva, que la condición del liderazgo educativo es un poco diferente del de un ambiente corporativo, en donde un líder puede tener un estatus organizacional parecido y simplemente le dice a la gente lo que tiene que hacer (Yukl, 1999); donde ellos tendrían poca elección, ya que siempre pueden ser reemplazados. Este líder describió las instituciones de educación superior como:

*La peculiaridad y curiosidad híbrida de la política, tiene un grupo fundamental y una cultura alentadora [colegialidad], y por otro lado, se dirige a la institución desde un punto de vista jerárquico. Esta situación es hoy en día bastante delicada.*

Por otro lado, un HOD asociado proporcionó una perspectiva de cambio que había experimentado como consultor en el sector privado, proponiendo que el conocimiento de cambio puede perderse en una organización si los propios jugadores no son capaces de sostenerlo. Él argumentó:

*Un nuevo CEO entrará, mirará el problema, irá un poco hacia atrás y después cambiará. No sólo cambia procesos o estrategias o lo que sea, sino también el equipo. Y ciertamente he estado trabajando para grandes organizaciones corporativas como consultor en donde el conocimiento, el cuerpo del conocimiento, se sujeta de su negocio; y éste se encuentra en la consulta, no en la propia cabeza del equipo porque la continuidad he sido yo como consultor, mas que el propio equipo ejecutivo. Y después de tres de esos cambios tú los ves entonces repitiendo los errores.*

La literatura sugiere que las visiones tradicionales del liderazgo intermedio, adoptan una jerarquía de estatus en la toma de decisiones desde una perspectiva autoritaria y altas posiciones que proporcionan un liderazgo y apoyo a los que están en lugares intermedios, cuyas responsabilidades son extendidas para que todos trabajen los mismo objetivos (Witziers et al., 1999).

### **3.2. Percepciones de estar en medio**

Uno de los participantes, un director asociado de escuela, describió que estar en medio como “un paso retirado de Dios”. Otros hablaron de estar “atrapados en medio”, o “ser el sándwich entre” la alta dirección a quienes deben responsabilidad de asegurar la implementación de la política organizacional, profesores a quienes describen como colegas o compañeros, subordinados a quienes describen como trabajadores de quienes tienen alguna responsabilidad funcional y moral, ser la facultad joven, ser equipos de tiempo parcial o de soporte. Esto fue descrito por otro participante como el sistema jerárquico plano de su organización cuando remarcó que “nunca vi que yo tuviera subordinados, porque como sabes, la mayoría de la gente no trabaja para ti, quizá trabajen contigo o contra ti pero ellos no se ven así mismos trabajando para ti”.

Muchos de estos líderes describen que estar en el medio requiere dominar un número de juicios o opiniones cuyas responsabilidades son dirigir desde un punto de vista jerárquico al personal académico y al general. Un HOD afirmó:

*Aunque yo no los considero como bajo de mí en casi ningún otro modo y soy, desde el punto de vista de la misma jerarquía, el que hace un informe a las personas de la alta dirección.*

También describió estar en medio en un sentido más coloquial, donde a menudo se encuentra atrapado en medio de imperativos de competencia, dinámicas y estructuras institucionales.

*Yo soy a menudo el punto de interacción y contacto entre dos grupos de la institución bastante diferentes, y frecuentemente tengo que hacerlos hablar entre ellos o explicarles las necesidades de cada uno de ellos.*

Un catedrático remarcó que él representa a su departamento en la organización y en las instituciones fuera de éste. Explicó que, mientras no era un representante formal de la oficina del decano, de la oficina de examinadores o de los grupos de gestión académica, es frecuentemente quien representa la visión del departamento:

*No actúo en representación de ellos pero los represento en el sentido que, los imperativos de dirección representan a sus respectivos departamentos donde se debate si están de acuerdo con las ideas expuestas o no y quieren continuar siguiendo a su directivo..*

Además también admitió estar algunas veces en medio en el sentido negativo, cuando declaró que “cuando esto va mal me involucro demasiado. (...)”. Esto no necesariamente tiene porqué ser visto como algo institucional o desde una jerarquía piramidal, sino más bien cómo mediar entre las comunicaciones intra-institucionales.

Otro HOD también cree que se encontró en medio y explicó las relaciones organizacionales como:

*Tengo un decano que es parte de un equipo de gestión ejecutiva, y mientras yo soy la decana sustituta y soy la cabeza de una escuela, veo que en cierta medida tenemos alguna autonomía en la dirección de nuestras propias instituciones, pero somos la parte de un organismo mucho mayor. Entonces somos definitivamente un conducto donde somos la parte de un sistema, no estamos sobre la cima. Probablemente no estoy justo en medio, pero definitivamente soy parte de un gran grupo intermedio.*

Mientras tanto, otro HOD se describió a sí mismo como alguien que está muy “en el medio”, en términos de una línea de dirección centrada en los recursos y asuntos académicos:

*He dispuesto el poder o la responsabilidad al igual que muchos directivos, por decisiones que se han tomado desde altos cargos y desde mi posición de director, la expectativa que tienen de mí es rendir cuentas al superior y al personal de la comunidad. El estar de acuerdo o no, es parte de mi rol y algunas veces tengo que separarme de eso y ver si es una necesidad institucional y la mejor manera en que podemos trabajar para el personal y en última instancia, el aprendizaje de los alumnos supongo, mientras esto gotea. Entonces es estar realmente en el papel porque con la entrega de información difícil o algunas decisiones difíciles, hay una respuesta que se va por otro camino.*

Estas visiones son análogas en la literatura sobre el liderazgo horizontal; la opinión de los líderes horizontales se encuentran envueltas en cambios cuya finalidades están en reconciliar las perspectivas de alto nivel con la puesta en práctica de niveles inferiores (Joseph y Winstons, 2005).

### **3.3. Liderazgo educativo**

Peter Gronn (1997) describe el liderazgo como un estado de atributo inesperado. Explica que éste no debe ser confundido con la dirección como “algo concedido automáticamente en virtud del papel ejecutivo”, sino más bien como “la influencia legítima considerada como una actividad simbólica por parte de los seguidores y la administración” (p.277). Las atribuciones particulares de los líderes provienen de una amplia gama de fuentes como la observación, experiencia previa, modelismo, conocimientos adquiridos u opiniones grupales. También se puede adquirir aprobaciones válidas y legítimas de los líderes a través de los sistemas educativos.

Desde una perspectiva postmoderna, el liderazgo en la enseñanza superior es visto como una actividad colectiva entre los miembros de una organización, una relación social que se enfoca en liderar (Rost y Barker, 2000). Los líderes intermedios representados en este estudio, en general fueron considerados con una aproximación de Fullan (2002) sobre hacer cambios organizacionales que reflejaran intereses mutuos en las miembros de la organización. Mientras que las prescripciones varían, el diagnóstico de salud de una organización, oscila entre las relaciones interpersonales y de grupo, de acuerdo a la perspectiva de Bennis (2005) el cual afirma que se tejen implicaciones, procesos y tareas en las estructuras de cambio. A pesar de que estaban conscientes de estos factores no-personales y ocasionalmente enfocados en ellos, su preocupación principal estaba en la gente y el proceso de interacción humana –un punto sustentado por Bush y Middlewood (2005). Uno de los participantes afirmó que los líderes intermedios no están necesariamente interesados en cambiar el personal, sino más bien en cambiar las relaciones, las actitudes, las percepciones y los valores de ellos mismos. Otro describió su rol de liderazgo como la defensa a favor de su equipo, así como verificar cómo estaban entendiendo y reaccionando ante el proceso de cambio; de alguna manera era ayudar a aquellos que “están por debajo” y presentaban problemas que necesitaban ser trabajados para el cambio operacional. La literatura sugiere que éstos son problemas que han cobrado mayor importancia tanto en niveles personales como profesionales, así como en el énfasis de la clarificación de las necesidades individuales del líder (Gabel, 2002), los problemas del estilo de liderazgo y los valores organizacionales (Bruhn, 2004), y la importancia del concepto de comunidad en las organizaciones (Gronn, 2003b).

La cultura de una organización puede ser vista también desde una forma en que el poder es distribuido y las decisiones son llevadas a cabo. Bennis (1997) describe el poder como la capacidad de influir a través de por lo menos cinco fuentes: impulsar, identificar, experimentar, legitimar y valorar. Los participantes en este estudio ejercieron el poder y la influencia de varios modos. La influencia de una HOD como una líder exitosa de cambio, creció de su relación con el personal y su incorporación de un juego compartido de los valores que ella les comunicó coherentemente, como la preocupación hacia sus miembros colegiados, la franqueza, la honestidad, la flexibilidad, la cooperación y la democracia. Otro líder utilizó una forma más coactiva al otorgar autoridad a las personas que están en una posición clave; en ocasiones se sienten persuadidos, por lo que usan estructuras de comité departamental que apoyan y motivan los esfuerzos. Otros, emplean una forma de poder referente a lo que Bennis (1997) describe como adoptar la influencia de “A” porque es atractivo y actúa como modelo a imitar y una persona “B” que quiere gustar a los demás.

Algunas aproximaciones de los participantes solicitaron un modelo menos formalizado de liderazgo, en donde su papel tuvo que ser disociado de la jerarquía de la organización. Hubo una realización, presentada como un ejemplo etiquetado como “el grupo de té”, que incorporó un modelo de liderazgo bien satisfecho a un medio autorizado, colegial, en donde ningún individuo era necesariamente el líder ideal en todas las circunstancias. Estas formas son descritas en la literatura como liderazgo “informal”, “emergente” o “disperso” (Bolden *et al.*, 2003). Esta forma de liderazgo disperso utilizó un comité de rotación, que no pertenecía a nadie en particular, y que consolidaba la posición de líder como un miembro del colegiado. Otro líder empleó una forma de liderazgo distribuido donde las actuaciones físicas de éste estaban plasmadas de forma gráfica en una pared, de tal modo que todos podían ver y compartir sus tareas. Pero ¿una simple estrategia anima al personal a mirar los cambios y pensar si están mal? Para empezar a introducir los cambios propuestos y plasmarlos en documentos, esta líder presentó aquello que “podría

parecerse a esto". Este nuevo marco ayudó a la gente a confrontarlo y trabajar desde sus preocupaciones para eventualmente hacerlo suyo. Estas aproximaciones permitieron la resolución de problemas, la toma de decisiones y el afloramiento de la innovación con el aumento del trabajo en equipo, un punto fundamentado por Kogler-Hill (1997).

Un líder desempeñó un rol más de facilitador, en donde ella motivó el re-comprometerse a un programa ya existente, y así, empoderó al personal para ser receptivos al cambio y lo hicieran suyo. Ella demostró atributos de liderazgo moral, tales como transformador, visionario, educativo, de empoderamiento, liberación, ética personal, ética organizacional y ser responsable. Ella vio su posición como un intermediario entre su personal y sus docentes, como uno que empoderó a su personal para participar activamente en la acción de cambio y sus resultados. Ella sintió fuertemente que su escuela y personal estaban dedicados a su profesión y declaró que había problemas en términos de educación donde simplemente no puedes permitirte a equivocarte:

*Sabes, si tú haces pelotas de plástico o algo así y ello se equivocan, bueno, tú le devuelves el dinero a la gente. Y lo peor que puedes hacer es quedarte en bancarrota. Tú fallas en cuestión de producción de docentes capaces de ser profesores eficaces y el resultado enorme (...).*

El cambio ha sido caracterizado como un proceso político con intereses competitivos y comprometidos (Ruth, 2006). Esto se evidencia en este estudio cuando en una de las narraciones de los participantes se elude a la política híbrida de la colegialidad, existente en muchas organizaciones de educación superior y en la manera en que, como se menciona arriba, los "grupos de té" lideraron una revolución política que forzó el establecimiento de un grupo supervisor para trabajar con líderes directivos, para así, crear una estructura gobernada de manera más democrática en el departamento. Otro ejemplo fue visto en un caso de una fusión forzada por las decisiones políticas evidentes, hechas más allá de los límites de la escuela e incluso de la institución. Cada vez hay una conciencia más creciente acerca de los procesos políticos, de las organizaciones y de un reconocimiento simbólico de los procesos de liderazgo que incorporen y compartan nuevas culturas organizativas (Schein, 1992).

### **3.4. Liderazgo de cambio**

El liderazgo de cambio es visto como algo emergente, un estatus atribuido y no es algo que esté concedido en virtud de un papel ejecutivo (Gravells, 2006). Los líderes desean convertirse en "líderes de cambio"; para ello necesitan tener un conocimiento coherente sobre los objetivos, estrategias, usos de poder, desarrollo cultural, dirección eficaz y procesos de evaluación formativos, si quieren llegar a liderar de forma exitosa en acciones de cambios (Fullan *et al.*, 2005; Kaplan y Norton, 2005). Este fue uno de los problemas que se sondearon en todas partes de las entrevistas, y mientras un número de participantes no creyeron que hubiera una diferencia "profunda". Sugirieron que pudiera existir un cambio en los estilos de liderazgo para satisfacer el contexto de cambio. Los líderes intermedios empezaron este estudio identificando una serie de atributos sobre el liderazgo que podían conducirte a lograr el éxito en los cambios organizacionales. Colectivamente identificaron atributos tales como el pensamiento estratégico, ser un tema de futuro, creatividad e imaginación, todos frecuentemente mencionados en la literatura (Bennis, 2009; Kotter, 2007; Kouzes y Posner, 2007). Los atributos de creatividad e imaginación fueron percibidos más como atributos colectivos o de equipo, más que individuales; sin embargo, se acordó que esta capacidad podría permitir el liderazgo de cambio (Fullan, 2007; Schein, 2006). Ser valiente y no tener miedo para tomar riesgos, fue determinado como una cualidad esencial del liderazgo, aún estos



atributos al parecer esenciales no figuran tan prominente en la literatura de investigación sobre el liderazgo de cambio como podría haberse esperado. De manera interesante, algunos de los atributos más tradicionales asociados con el liderazgo, como por ejemplo, la capacidad de decisión y la inteligencia, no aparecieron en los casos de los participantes. Esto puede sugerir que los atributos de éxito en el liderazgo de cambio, como percibieron los participantes, difieren en algunos aspectos fundamentales con aquellos asociados con los modelos tradicionales de liderazgo. Recientemente la literatura describe a los líderes de cambio como aquellos que tienen una “duración” limitada, con cada cambio potencialmente requerido, un líder diferente es capaz de dirigirlo (Caldwell, 2003).

### **3.5. Liderazgo de cambio y dirección**

“Liderar” y “gestionar” son términos descritos por la literatura como dos procesos mutuamente exclusivos que requieren habilidades diferentes y rasgos de personalidad. Mientras los teóricos discuten sobre la naturaleza exacta de la relación entre el liderazgo y la gestión, hay una creencia compartida que puede ser diferenciada a través de la naturaleza de las habilidades, comportamientos, técnicas y actividades (Zaleznik, 2004). Las entrevistas de liderazgo en este estudio ejemplifican la complejidad de las relaciones entre el líder intermedio y sus grupos de clientes (colegas o personal), así como los cambios de acción que guiaron el éxito. El liderazgo fue promovido como una transacción entre el líder, su grupo de clientes, y el objetivo o el sueño de cambio. Bennis (1997) describe esto como “una resonancia que existe entre líderes y seguidores que los hacen aliados para apoyar una causa común” (p.23). Los hallazgos destacaron que los líderes comprendían los procesos de negociación y las relaciones desarrolladas entre el líder y su grupo en situaciones de cambio. Los líderes emplearon aproximaciones multidimensionales que fueron inclusivos y reconocieron la necesidad de ajustar el estilo de liderazgo al ambiente y a sí mismos.

Algunos teóricos distinguen entre líderes y gerentes en función de sus objetivos (Bennis y Nanus, 2005); los “líderes” están orientados hacia el campo y la eficacia a largo plazo, mientras que los “gerentes” se orientan a la estabilidad y eficacia a corto plazo (Zaleznik, 2004). En el contexto de este estudio, tanto la dirección como la administración vieron el cambio como una co-existencia en el líder, ya que la iniciativa de cambio apoya a las personas que están involucradas y son afectadas por él, dentro de las unidades de negocio y las funciones claves. Los participantes aportaron diferentes opiniones y percepciones incluyendo:

*Realmente no creo que se llegue a ser un gerente exitoso a menos de que tengas atributos de liderazgo, así como la voluntad de liderar y tener una gran visión. Cuando te limitas a seguir las instrucciones que alguien te manda, no creo realmente que se llegue a tener una gestión exitosa (HOD).*

*Hay una gran parte de mi trabajo que es gestionar, y es una de las cosas incómodas en el momento en que eres la cabeza de escuela, soy considerado por otros como parte de la “Dirección”; (espero) que ellos crean que a pesar de que tengo que ser un gerente, puedo ser también persona (HOD).*

*Tengo compañeros que hablan despectivamente sobre la dirección, se distancian completamente de los niveles que les envuelven y piensan que los directores son criaturas de cuatro ojos, criaturas con cuernos (Asociado HOD).*

Los participantes de este estudio mostraron un compromiso fuerte de acuerdo al punto de vista de Kotter (2007), quien hace referencia a cómo la gente puede utilizar una mezcla de comportamientos de dirección y gerencia. Yukl (2004) defiende que el éxito de un líder se basa en tener las habilidades suficientes para entender las situaciones, así

como ser lo suficientemente flexible para ajustar los comportamientos a situaciones de cambio. Los participantes se alinearon más hacia la descripción que Sayles (1993) hace sobre los “líderes trabajadores”, quienes se enfocan tanto en los aspectos operaciones de “hacer las cosas con efectividad”, como en mantener las conexiones entre la alta y baja dirección.

Otra área de liderazgo y gestión discutida, hace referencia al cambio de posiciones en la identidad de los roles. La siguiente observación procede de un participante que había estado recientemente ocupando una posición “superior” dentro de su organización. Esto ilustra la idea de una unidad específica con un progreso desde fuera, hacia una diferente parte de la organización, mucho más grande, en donde se empieza de nuevo:

*Recuerdo cuando por primera vez comencé este trabajo que dije [a por el jefe], un día después yo estaba trabajando, y me quede impactado sobre algunas cosas que vi alrededor de la [organización], salir de un trabajo particular y saber que tenía que esperar y conocer las normas que eran las mismas para toda [la organización] y un día comenté: “Usted tiene que comprender que es un poco como crecer, usted es ahora un adulto más que un niño y usted forma parte de un negocio adulto, más que de un negocio de un niño”. Dije: “mmm, no, esto todavía parece un negocio de niños, porque estoy bastante cerca para ver la materia, antes no podía verla pero ahora que la veo no soy bastante influyente como para cambiar esto”. Aun me siento como esto. Usted sabe, que yo puedo ver la materia pero no estoy en una posición central, no puedo siempre arreglar las cosas o hacer algo al respecto a pesar de que me gustaría.*

Otros también habían contribuido a esta perspectiva, muchos de los participantes se sentían identificados con la promoción de los roles de dirección y liderazgo. Identificaron una pérdida de foco y a veces de control sobre el trabajo de sus departamentos o secciones de trabajo. Algunas de sus visiones incluían:

*Como gerente administrador de la facultad, estaba mucho más centrado en el control de las partes de mi propio destino que de aquellas relacionadas con mi rol (Jefe de servicio del departamento).*

*Cuando yo era líder del programa, sentía que tenía mucha más autonomía, más ámbitos para cambiar. Dirigía muchos cambios. Me sentía realmente innovador. Sentía que emprendía como un director de programa cuando tenía muchas más responsabilidades sobre mi programa particular. Ahora siento que tengo que esperar a que los otros tomen decisiones (Decano asociado).*

Sin embargo, otros describían una reconstrucción de su habilidad de estar involucrados en el centro de la acción:

*No me siento así todavía, tal vez soy ingenuo y estoy en esa primera presión de tener un nuevo rol y todo es muy emocionante pero siento por fin que en un área diferente de toma de decisiones es cuando en realidad puedo decidir sobre algo que haga una diferencia.*

*Cuando yo era antes un co-responsable de la escuela, estaba en una posición bastante inferior, en donde los miembros del personal académico, justo en esa posición, no controlaban mucho conocimiento. Pero en realidad he disfrutado ser un líder de programa porque he estado realmente implicado en los detalles de las entregas académicas y cómo se trabaja en un nivel de programa. Hay muchos trabajos y entrenamientos realmente buenos capaces de habilitar roles, si quiero tener un camino en esto debo moverme hacia posiciones más arriba. Actualmente he disfrutado con otros parámetros (PL).*

### **3.6. Estando en el interior o el exterior**

El lugar posicional del líder al estar en el interior, o al exterior de su grupo de clientes fue discutida con ejemplos dibujados en ambos lados de la ecuación. Gabel (2002) sugiere

que trabajar en medio requiere de un alto grado de introspección y trae consigo un mayor énfasis en el impacto que tiene un gerente o un líder en la resolución del conflicto. Uno de los líderes indicó que estar en el exterior de su “grupo de clientes” afectaba su capacidad de manejar la acción de cambio, así como su sentimiento de personal de su auto-valoración como un líder. Otro notó que el cambio emprendido en su organización era muy personal para su grupo de clientes y por lo tanto, para algunos de la agencia de cambio también fue considerada como “un forastero”. Mientras tanto, otro consideró su tiempo “de aclimatación” como esencial para la cultura de su organización y de algún modo, de acortar el hueco entre la visión de Bennis (1997) sobre el agente de cambio externo que puede proporcionar la perspectiva, la separación y la energía necesaria de cambiar el modelo existente, y la persona enterada que posee el conocimiento íntimo del sistema y quien no genera la sospecha y la desconfianza que el de fuera a menudo hace. Los otros, sin embargo, se describieron así mismos como agentes de cambios internos y no se sintieron separados de ninguna manera de su grupo de clientes. Disfrutaron la aceptación y la credibilidad, que en muchos casos fueron garantizadas por su estatus organizacional pero más a menudo por sus relaciones interpersonales.

Un líder que se sintió en “el exterior” ilustró el efecto que tuvo en aquella posición sobre un líder de cambio y documentó la proximidad a sus propias dudas.

A lo largo de toda su entrevista, había una implicación de sus sentimientos sobre estar en “el exterior”, siendo éstos motivados por su deseo intenso de estar en “el interior”. Sin embargo, él racionalizó que para ser eficaz en su papel en la acción de cambio, de hecho, tuvo que estar en el exterior. Él no podría haber sido capaz de cambiar rápidamente las circunstancias que existían dentro de la sub-cultura del centro escolar, pero fue capaz de cambiar como ellos percibían y reaccionaban (Miller, 2002). Al cambiar su experiencia personal en los eventos, levantó la probabilidad de tener un impacto más positivo. Con el tiempo, él desarrolló un entendimiento sobre la necesidad de reconocer y tomar medidas con sus propias motivaciones, y de considerar el complejo cambio de agencia como una manera de presionar por la ansiedad. Tal y como lo puntualizó Bennis (1997), es la interacción entre el agente de cambio y el grupo que realiza el cambio la que se considera crucial para entender el estado y la lectura del cambio. Como resultado, él admitió que de hecho sí hubo un éxito digno de celebrar:

*Pienso eso porque como nosotros venimos de ese proceso con ellos y estamos del otro lado, y estamos trabajando con ellos para desarrollar nuevos procesos académicos, procesos de comunicación, etcétera. Volteo hacia atrás y pienso, eso es en realidad el éxito.*

En este contexto, los líderes de cambio de este estudio sugirieron que sus grupos de personal identificados como “dirección para el cambio”, tienen una actividad más alineada al estar “dentro” del grupo de personal, ya que comparten su identidad y valores basados en trabajar estrechamente el cambio operacional desde dentro del ambiente de trabajo. Mientras, “el liderazgo de cambio” fue identificado por grupos del personal como más alineado al estar “fuera”, debido a una orientación percibida del líder hacia imperativos de organización, más que “el cambio se hiciera en nosotros” en vez de que se hiciera “con nosotros” (el Mariscal, 2008). Estas observaciones personales hechas por los participantes en el estudio, me sugirieron que en la educación superior, los líderes de cambio que comparten su identidad y valores con su grupo de personal, están más cercanos a alcanzar cambios exitosos cuando se comprometen tanto con el cambio directivo (visto como “dentro” del grupo de personal y más alineado con la identidad profesional y valores de su equipo) como con el cambio de liderazgo (visto como “fuera”

del grupo de personal y más alineado a los imperativos organizacionales), tal como algunas actividades concurrentes y complementarias.

### **3.7. Impulsando líderes emergentes**

El desarrollo y el entrenamiento en habilidades directivas para el liderazgo intermedio, no es consistente en el sector y de hecho, deja mucho que desear en algunos aspectos. La mayor parte de los participantes de este estudio “cayeron” en posiciones de liderazgo y no tuvieron preparación consciente para el puesto. Un HOD explicó que la primera vez que se enfrentó al desafío del liderazgo, inicialmente sufrió de lo que describe como “el síndrome del impostor”, en el que tienes “una pequeña voz en tu cabeza, o la sensación de que un día vas a ser desenmascarado como alguien que realmente no es muy capaz”. Ella trató de contrarrestar esta sensación haciéndose partidario a “algo que rima con ajustarse a la lana”, adscribiéndose al viejo dicho de “imítalo hasta que lo consigas”, y encontró que de alguna manera era cierto. Sin embargo, ella creyó firmemente que tuvo finalmente que aceptar el rol y lo reflejó en el lento crecimiento de su conciencia personal:

*Fui empujada a un ambiente de cambio y hubieron probables incidentes de los que podría hablar a lo largo de ese periodo, pero probablemente como una apreciación importante de liderazgo, supongo. Y fue durante ese periodo que me di cuenta de que la gente buscaba en mí el liderazgo, y que de alguna manera a través de la institución o algo, yo lo estaba proporcionando y todo encajó de tal forma que la retroalimentación que estaba recibiendo, me daba el ímpetu de proporcionar el liderazgo que lo hizo crecer.*

Mucho se ha escrito acerca del desarrollo del liderazgo y de la necesidad para las organizaciones de identificar aquellos que tienen potencial de liderar (Glatter, 1991), y entonces educarlos porque ellos se encargarían de nutrir otro de los preciados recursos necesarios para el éxito (Densten y Gray, 2001). Es sin embargo sorprendente, descubrir que pocas iniciativas sistemáticas se han puesto en marcha para identificar las marcas tempranas de liderazgo (Gewirtz, 2002) y que muchas organizaciones todavía reposan en mecanismos informales, naturales o de hechos consumados para educar el talento para liderar (Gronn, 1997). En respuesta a esto, un HOD habló de la noción de los buenos seguidores, quienes rápidamente se convierten en buenos líderes en el sentido de que “son buenos y desafían a los líderes o están ocupados y no piensan y ofrecen sus ideas”, sugirió. Describió que en su departamento, uno de sus planes concretos había sido ayudar a nutrir el liderazgo. Comentó, desde la necesidad de estar “en esas escuelas, en donde todo va bien y el liderazgo se maneja bien, pero mientras no seas capaz de trabajar ese liderazgo, estás atascado”. En su organización, el propio personal cuestionó: ¿A quién más estás trayendo? Él explicó como había decidido asegurarse de que el potencial creciera orgánicamente desde dentro compartiendo el liderazgo en el comité:

*No es un entrenamiento en habilidades, nosotros más o menos sabemos quiénes somos para empezar, así que sentimos esta especie de confort. Y otra vez, practicar nuestros puntos de vista sobre las cosas y tratando de tener un poco de (...) y representar aquellos puntos de vista que difieran. Así que básicamente estamos hablando de la práctica del liderazgo.*

La asimilación de las capacidades y las habilidades de gestión desde dentro, puede ser un acercamiento poderoso para la gestión en organizaciones profesionales, de acuerdo con Huy (2001), aunque como Dimmock (1999) apunta, la capacidad muchas veces parece llevarse a cabo a través de la predisposición personal más que a través de procesos de desarrollo de gestión. Al reflexionar sobre la necesidad de buscar explícitamente personas con potencial de liderazgo, una de las líderes se describió a sí misma habiendo estado como “gerente intermedio” durante varios años como líder de programas, sin embargo, como jefe de departamento ahora era capaz de finalmente hacer cara al

liderazgo que se le había encargado. Remarcó que durante los últimos años había empezado a ser reconocida por sus colegas como una líder. Citó a su HOD anterior como el que le ayudó a desarrollar la comprensión de su potencial de liderazgo durante este tiempo:

*Especialmente durante las evaluaciones de rendimiento me decían que tenía que ser más consciente del respeto que la gente tenía sobre mi punto de vista, y que ellos realmente tenían interés en saber qué era lo que pensaba y que debía buscar más oportunidades para tener algo que decir.*

Su anterior HOD estaba consciente de alimentar a los líderes emergentes y darles oportunidades para brillar y fue en este momento cuando se dio cuenta de que estaba siendo preparada para liderar. Ella expresó sus pensamientos como “probablemente había un sentimiento altruista de que ella (la jefa) estaba preparando a los mandos correctos con las pasiones adecuadas y (...) nuevos puntos de vista”. Esto se hizo aparente cuando en pocos meses, la jefa de departamento anunció su jubilación una vez que “había sido capaz de irse sabiendo que las cosas estaban en buenas manos”.

La falta de entrenamiento enfocado en gestión puede ser un síntoma del hecho, indicado por Hancock y Hellawell (2003), de que los gerentes académicos intermedios, han cambiado de adelante hacia atrás entre destinos “permanentes” y “de término-fijo” durante la última década. Estos puestos generalmente son destinos en lugar de elecciones por votación por parte de los compañeros. La dificultad para los líderes académicos puede que no sea solamente estar confinado a una falta de liderazgo y desarrollo de la gestión, sino que podría ser aún más complicada por una falta de acuerdo en las organizaciones sobre los puestos de liderazgo académico adecuados y lo que éstos conllevan. Hubo un acuerdo general entre los participantes de que uno de los peligros en la selección natural del liderazgo educativo, es que constantemente, personas que son muy buenas en un puesto son ascendidas a un nivel en donde ya no hacen necesariamente aquello en lo que son buenos.

Un HOD comentó que uno de los peligros de la selección natural en su institución ha sido que “a menudo las personas que son muy buenas han ido ascendiendo a niveles superiores, donde a menudo no están haciendo lo que realmente se les da bien”. Otro problema relacionado con la organización es el régimen de la dirección superior que no comprende realmente el comportamiento de las instituciones educativas. El comentó que:

*En el sistema educativo, tú puedes tener gente que es muy buena gestionando, gente que es muy buena enseñando, nosotros necesitamos a gente que sea realmente buena en la investigación, lo necesitamos desesperadamente, pero muy raramente encontramos a alguien que pueda hacer las tres cosas a la vez.*

No son sólo los líderes intermedios los que sienten que hay una falta de formación para el liderazgo. Un HOD describió cómo siguiendo las citas de su nuevo escalón de gerencia, organizó un curso de liderazgo con el que ayudó en sus roles a su nuevo departamento de dirección. Fue estimulada para hacerlo cuando uno de sus gerentes explicó que “ella pensó que era una fracasada” porque nunca había hecho formación en gerencia y se sentía como que no parecía una gestora legítima, incluso cuando había estado dirigiendo durante un largo tiempo. Los miembros del personal le dijeron que tener alguna formación podía ayudarle a sentirse más cualificada.

Un HOD recién designado, ofreció su perspectiva sobre su reciente mandato como líder de la organización. Se unió a la organización siendo un catedrático y pasó su tiempo de su enseñanza inicial siendo miembro del departamento durante algunas controversias de

cambio, en las cuales, “nadie presentaba una especial credibilidad, siendo conducidos por los imperativos que fueron heredados desde arriba. Le pidieron asumir la dirección y la heredó en una situación en la cual no se sentía cómodo. El bromeó acerca de que gradualmente “descubrió dónde los cuerpos fueron enterrados y quién había estado casado con quien”. Hubo, sin embargo, algunos beneficios, los cuales explicó:

*Puedo pretender no saber cosas que son convenientes no saber, y algunas veces lamentablemente descubro cosas que realmente yo sabía que no sabía. Idealmente a uno le gustaría saber todo y sería capaz de negar algo si fuese necesario. Suena maquiavélico pero es bastante útil. Ellos dicen “oh, siempre hemos hecho el camino tan largo”. Yo puedo decir, “bien, no veo ninguna razón por la que se necesita continuar haciendo un camino que supla a las necesidades”. Es mucho más fácil para mí hacer esto, pero se hace menos fácil cuando se ven los meses pasar.*

#### 4. Conclusiones

Los participantes de este estudio coincidían más con la descripción de Sayles (1993) sobre los gerentes intermedios efectivos como “líderes trabajadores”, cuyo foco estaba en “hacer las cosas con eficacia”, manteniendo una conexión entre gestores superiores y supervisores. Desde una perspectiva media-alta/al lado de/inferior a la contratación de líderes intermedios en escuelas superiores de cambio, se llevaron a cabo preguntas como “¿qué es lo de en medio?”, “¿quién está en medio?”, y “¿qué se siente estar en medio?”. Los participantes describieron numerosas sensaciones sobre lo que significa estar en medio. Una de ellas es que el líder ejerce responsabilidades de gerencia tanto para académicos como en el personal en general, inmersos en estructuras jerárquicas; lideran equipos de trabajo, toman decisiones colegiadas y responden a cuestiones de autoridad en forma de liderazgo organizativo.

Se describen a ellos mismos como estar demasiado “en medio”, gestionando recursos y cuestiones académicas donde en ocasiones se encuentran atrapados entre competir imperativos, dinámicas y estructuras institucionales. También representan a sus clientes en los distintos niveles jerárquicos y sienten la responsabilidad de lograr, por ejemplo, el bienestar de sus clientes cuando viven situaciones de cambio. Las estructuras organizacionales pueden ser vistas como influyentes en los procesos de toma de decisiones y sistemas de poder que son descritas por sus participantes como entidades colegiadas con pequeñas estructuras jerárquicas. Sin embargo, estas estructuras pueden presentar barreras para desarrollar un liderazgo intermedio.

El liderazgo y la dirección fueron reconocidos como diferentes habilidades y rasgos personales, aunque, ambos son vistos como complementarios uno del otro en la administración (y dirección) del cambio. Esto no fue visto como si una persona fuera una u otra, sino más bien como aquella que tiene fuertes características de liderazgo y que, por la naturaleza del trabajo, tiene una perspectiva de gerencia también. Los hallazgos destacaron la comprensión de los profesores sobre los procesos de negociación y las relaciones que desarrollan entre el líder y el grupo en una situación de cambio.

Los participantes acordaron que el desarrollo de la dirección y la formación para el liderazgo intermedio, no es consistente a través del sector y de hecho, es deficiente en algunos cuadrantes. Muchos de los participantes del estudio “cayeron” en posiciones de liderazgo, debido a que presentaban una carencia en formación. También hubo un acuerdo en cómo los servicios de las direcciones académicas desde posiciones intermedias iban hacia delante y hacia atrás entre puestos “permanentes” y de “contrato fijo”, atendiendo a la necesidad de quién lideraba y porqué lideraba. Fomentar líderes de

una manera inesperada fue destacado como una actividad importante para las organizaciones educativas.

Cada líder intermedio contribuyó con sus pensamientos sobre estar en medio y ser responsable de dirigir su unidad de organización. Además proporcionaron ejemplos de relaciones complejas entre el líder intermedio y su grupo de clientes (personal o colegas). Sus observaciones apoyaron la noción de que un liderazgo intermedio, posee un profundo entendimiento de las redes dentro de una organización profesional, y que actúan como colegas o compañeros durante los tiempos de cambio (Huy y Mintzberg, 2003). Estos “intermedios” contribuyen a una posición local del líder estando desde dentro o fuera de su grupo de clientes. La respuesta general del personal es mejor sobre los líderes que están dentro, ya que establecen una base de valores en común. Algunas de las necesidades externas son usadas para altos niveles de comunicación y estrategias de negociación con la finalidad de ser aceptados y avanzar en los procesos de cambio.

Algunas sugerencias sobre el liderazgo pueden ser mejores (y probablemente únicas), adquiridas en las experiencias de la vida real como docentes, a través del éxito y el fracaso, como un repertorio de desarrollo personal o habilidades eficaces de liderazgo (Caldwell, 2003).

Las organizaciones como los agentes individuales, tienen diferentes potencialidades para el éxito y los cambios exitosos requieren un alineamiento de la arquitectura interna de la organización, acciones individuales, metas colectivas para conseguir resultados óptimos. El liderazgo de cambio es una forma de acciones posibles donde los líderes exponen comportamientos de transformación de liderazgo que dirigen a la gente hacia el esfuerzo constructivo para conseguir el éxito. Deben ser flexibles y aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo y con las personas que están trabajando. Liderar exitosamente los cambios no es una cuestión sencilla debido al estilo de líder o personalidad; es la filosofía de un líder que genera y moviliza a las personas de una organización para alcanzar el cambio.

Las contribuciones de las observaciones personales de los participantes, y las historias de vida, se mezclan con el sentido común personal y los significados locales que han derivado en una ontología única y una comprensión más profunda sobre los factores que contribuyen a estar en “una posición intermedia”. Algunas de estas perspectivas han sido usadas por las propias organizaciones como aspectos de formación para el desarrollo de liderazgo en futuras organizaciones de cambio; de forma particular esos aspectos conciernen una comunicación y participación adaptada a las necesidades y a la dirección eficaz del personal.

## **5. Futuros estudios**

A pesar de que los líderes intermedios no eran grupos homogéneos, tenían muchas similitudes. Cada uno centralizó a los hombres y mujeres empleados en los ajustes de su organización, y su mayor preocupación era con la gente y los procesos de interacción humana.

Para los líderes intermedios de cambio, la presente examinación sobre la relación de trabajo entre líderes intermedios de cambio y los grupos de personal, puede demostrar ser una rica área para futuros estudios.

Estas relaciones toman formas variadas, incluyendo a miembros del personal que han crecido a través de niveles (desde abajo hasta donde están) para tomar el cargo de

liderazgo, o simplemente para compartir una comprensión basada en materias y experiencias profesionales ligadas. Futuras investigaciones sobre estas relaciones pueden proporcionar perspectivas que permitan a los líderes desarrollar una mayor comprensión de cómo ocurren los cambios. Esto puede manifestarse como un puente del vacío creado entre “el agente de cambio externo”, el cual, puede tener poca conexión con el grupo de personal y eso puede generar desconfianza, y “el agente de cambio interno” con el que el grupo de personal puede sentir una obligación de compartir unos principios éticos, así como de aceptar y generar credibilidad en dicho grupo (Bennis, 1997). Conectando eficazmente la división entre las identidades internas y externas sobre los múltiples grupos de personal, el líder orientado al cambio podría dirigir desde una posición de resistencia entre los grupos de personal y conseguir la aceptación de los miembros de una organización de cambio.

## Referencias

- Ahn, M., Adamson, J.S.A. y Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: managing change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: the extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.
- Bassey, M. (2007). Case study research. En M. Coleman y A.R.J. Briggs (Eds.), *Research Methods in Educational Leadership and Management* (pp.108-121). Londres: Paul Chapman.
- Bennett, N. (2003). Structure, culture and power in organisations En N. Bennett, M. Crawford, M. y M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership* (pp.44-61). Londres: Paul Chapman.
- Bennis, W.G. (1997). Change agents. En W.G. Bennis, *Managing People is Like Herding Cats* (pp.165-170). Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Bennis, W.G. (2005). Seven stages of leadership. *Leadership Excellence*, 22(2), 3-4.
- Bennis, W.G. (2009). *On Becoming a Leader*. Philadelphia, PA: Perseus Books Group.
- Bennis, W.G. y Nanus, B. (2005). Management vs. leadership. En Jossey-Bass Inc. (Ed.), *Management Skills: A Jossey-Bass Reader* (pp. 41-52). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bensimon, E.M., Neumann, A. y Birnbaum, R. (1991). Higher education and leadership theory. En M.W. Peterson, E.E. Chaffee y T.H. White (Eds.), *Organization and Governance in Higher Education: An ASHE Reader* (pp.389-398). Boston, MA: Ginn.
- Birnbaum, R. (2000). The life cycle of academic management fads. *Journal of Higher Education*, 71(1), 1-16.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. y Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter: University of Exeter.
- Briggs, A. (2004). Middle managers in further education colleges: the ‘new professionals’. *Journal of Educational Administration*, 42(5) 586-600.
- Brinkerhoff, R.O. y Dressler, D.E. (2003, mayo). Using the success case impact evaluation method to enhance training value and impact. Comunicación presentada en el congreso *The Learning Alliance*. San Diego, CA.
- Bruhn, J.G. (2004). Leaders who create change and those who manage it: how leaders limit success. *The Health Care Manager*, 23(2), 132-40.
- Brundrett, M. (1998). What lies behind collegiality, legitimation or control? *Educational Management & Administration*, 26(3) 305-16.



- Brunetto, Y. y Farr-Wharton, R. (2004). Does the talk affect your decision to walk: a comparative pilot study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, 42(3/4), 579-600.
- Bush, T. y Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. Londres: Chapman.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5) 285-293.
- Carr, A.N. y Hancock, P. (2006). Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 545-557.
- Carroll, B. y Lester, L. (2008). Defaulting to management: leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75-96.
- Clegg, S. y McAuley, J. (2005). Conceptualising middle management in higher education: a multifaceted discourse. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 27(1), 19-34.
- Cohen, M.D. y March, J.G. (1991). Leadership in organized anarchy. En M.W. Peterson, E.E. Chaffee y T.H. White (Eds), *Organization and Governance in Higher Education: An ASHE Reader* (pp. 399-420). Boston, MA: Ginn.
- Curzon-Hobson, A. (2004). The marginalization of higher learning: an interpretation of current tertiary reform policy in New Zealand. *Teaching in Higher Education*, 9(2), 210-224.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Londres: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. y Gagliardi, P. (2003). *Narratives We Organise by*. Amsterdam: John Benjamins.
- Danzig, A.B. (1997). Leadership stories: what novices learn by crafting the stories of experienced school administrators. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 122-137.
- Densten, I. y Gray, H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection? *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dimmock, C. (1999). The management of dilemmas in school restructuring: a case analysis. *School Leadership & Management*, 19(1), 97-113.
- Dixon, N. (1998). The responsibilities of members in an organization that is learning. *The Learning Organization*, 5(4), 161-167.
- French, R. (2001). Negative capability: managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 480-492.
- Fullan, M. (2000). Educational leadership for the twenty-first century: breaking the bonds of dependency. En Jossey-Bass Inc. (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 156-163). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M. (2007). Understanding change. En Jossey-Bass Inc. (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 169-182). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M., Cuttress, C. y Kilcher, A. (2005). 8 forces for leaders of change. *Journal of Staff Development*, 26(4), 54-9.
- Fusarelli, L.D. (2002). Tightly coupled policy in loosely coupled systems: institutional capacity and organizational change. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 561-575.
- Gabel, S. (2002). Leading from the middle: surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 361-371.

- Gardner, J.W. (2007). The nature of leadership. En Jossey-Bass Inc. (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 17-26). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gewirtz, S. (2002). *Learning to lead: headteachers and the new managerialism*. Londres: Routledge.
- Glatter, R. (1991). Developing educational leaders: an international perspective. En P. Ribbins, R. Glatter, T. Simkins y L. Watson (Eds.), *Developing Educational Leaders* (pp. 222-232). Harlow: Longman.
- Gleeson, D. y Knights, D. (2008). Reluctant leaders: an analysis of middle manager's perceptions of leadership in further education in England. *Leadership*, 4(1), 49-72.
- Gleeson, D. y Shain, F. (2003). Managing ambiguity in further education. En N. Bennett, M. Crawford y M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership* (pp. 229-246). Londres: Chapman.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Gravells, J. (2006). The myth of change management: a reflection on personal change and its lessons for leadership development. *Human Resource Development International*, 9(2), 283-289.
- Grint, K. (2003). The arts of leadership. En N. Bennett, M. Crawford y M. Cartwright, *Effective Educational Leadership* (pp. 89-108). Londres: Chapman.
- Gronn, P. (1997). Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, 16(4), 274-83.
- Gronn, P. (2003a). Leadership: who needs it? *School Leadership & Management*, 23(3), 267-290.
- Gronn, P. (2003b). Leadership's place in a community of practice. En M. Brundrett, N. Burton, N. y R. Smith, *Leadership in Education* (pp.23-35). Londres: Sage.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1998). Competing paradigms in qualitative research. En N. Denzin, N. y Y. Lincoln, *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues* (pp. 195-220). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gunn, B. (1995). The paradigm shift in university management. *International Journal of Educational Management*, 9(1), 28-40.
- Gunter, H. (1995). Jurassic management: chaos and management development in educational institutions. *Journal of Educational Administration*, 33(4), 5-20.
- Gunter, H. y Ribbins, P. (2002). Leadership studies in education: towards a map of the field. *Educational Management & Administration*, 30(4), 387-416.
- Hancock, N. y Hellowell, D.E. (2003). Academic middle management in higher education: a game of hide and seek? *Journal of Higher Education Policy & Management*, 25(1), 5-12.
- Hannabuss, S. (2000). Telling tales at work: narrative insight into managers' actions. *Library Review*, 49(5), 218-229.
- Hannay, L.M. y Ross, J.A. (1999). Department heads as middle managers? Questioning the black box. *School Leadership & Management*, 19(3), 345-358.
- Heifetz, R.A. y Laurie, D.L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 131-41.
- Hellowell, D. y Hancock, N. (2003). Between hierarchical control and collegiality: the academic middle manager in higher education. En N. Bennett, M. Crawford y M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership* (pp.247-264). Londres: Chapman.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.
- Huy, Q.N. y Mintzberg, H. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.

- Jaeger, D. y Pekruhl, U. (1998). Participative company management in Europe: the new role of middle management. *New Technology, Work and Employment*, 13(2), 94-103.
- Jones, D.R. y Holdaway, E.A. (1996). Post-secondary department heads: expectation for academic leadership and authority. *International Journal of Educational Management*, 10(3), 10-20.
- Joseph, E.E. y Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kanter, R.M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R.M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- Kanter, R.M. (2005). The new managerial work. En J-B Publishers (Ed.), *Management Skills: A Jossey-Bass Reader* (pp.91-112). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. y Jick, T.D. (2005). How change really comes about. En J-B Publishers (Ed.), *Management Skills: A Jossey-Bass Reader* (pp.179-314.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2005). Organization capital II: leadership, alignment, and teamwork. En Harvard Business School Press (Ed.), *Managing Change to Reduce Resistance* (pp. 73-88). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- King, A.W., Fowler, S.W. y Zeithaml, C.P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kogler-Hill, S.E. (1997). Team leadership theory. En P.G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (pp. 159-183). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kotter, J.P. (2007). Leading change: why transformation effort fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. En Jossey-Bass Inc. (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 63-74). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lapp, C.A. y Carr, A.N. (2006). To have to halve to have: 'Being' in the middle in changing time's space. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 655-687.
- McKenna, P.J. y Maister, D.H. (2002). *First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals*. Nueva York: The Free Press.
- Marshall, S. (2008). *Leading change at the middle: stories of higher education middle leaders 'success'*. Tesis Doctoral. Unitec Institute of Technology, Auckland (New Zealand).
- Meek, V.L. (1988). Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-73.
- Miller, N. (2002). Insider change leadership in schools. *Journal of Leadership in Education*, 5(4), 343-60.
- Naylor, P., Gkolia, C. y Brundrett, M. (2006). Leading from the middle: an initial study of impact. *Management in Education*, 20(1), 11-6.
- Ogawa, R.T. y Scribner, S.P. (2002). Leadership: spanning the technical and institutional dimensions of organizations. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 576-88.
- Owens, R.G. (2004), *Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher Education*. Nueva York: Routledge.

- Rost, J.C. y Barker, R.C. (2000). Leadership education in colleges: toward a 21st century paradigm. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7(1), 3-12.
- Ruth, D. (2006). Identity, institutions and systemic change: the case of higher education in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(4), 487-510.
- Ryan, G. y Bernard, H. (2000). Data management and analysis methods. En N. Denzin e Y. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp.769-802). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sayles, L.R. (1993). Doing things right: a new imperative for middle managers. *Organizational Dynamics*, 21(4), 5-14.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2006). Leadership competencies: a provocative new look. En F. Hesselbein y M. Goldsmith (Eds.), *The Leader of the Future 2: Visions, Strategies, and Practices for the New Era* (pp. 255-264). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1999). The leadership of profound change: towards an ecology of leadership. En P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth y G. Smith, *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations* (pp. 10-21). Londres: Nicholas Brealey.
- Thomas, R. y Linstead, A. (2002). Losing the plot?: Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Wallace, M. (2003). Managing the unmanageable: coping with complex educational change. *Educational Management & Administration*, 31(1), 9-29.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wetherell, M. (2003). Discourse analysis. En C. Davidson y M. Tolich (Eds.), *Social Science Research in New Zealand* (pp.285-295). Auckland: Pearson Education.
- Witziers, B., Slegers, P. e Imants, J. (1999). Departments as teams: functioning, variations and alternatives. *School Leadership & Management*, 19(3), 293-304.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G.A. (2004). Interactions in organizational change: using influence tactics to initiate change. En J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 301-316). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81.