

LA MARCA PERSONAL, INSTRUMENTO DE LIDERAZGO

Pradas, Silvia¹ | Camuñas, Nuria² | Rivadulla, Daniel³

RESUMEN

La utilización de las TIC implica cambios significativos en las organizaciones educativas (Trujillo, López y Lorenzo, 2009), cambios que deben influir en la concepción del ejercicio de la dirección docente y en la forma de desarrollar el liderazgo educativo. Partiendo de esa idea, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las diferencias entre directores de centros que no emplean las redes sociales para el desarrollo de su liderazgo educativo, frente a quienes las utilizan; mostrándose datos característicos de estos últimos. De los datos encontrados cabe destacar que el 77% de los directores que utilizan redes sociales como herramienta para el desarrollo de su liderazgo, indican que les permite poner en valor la actividad educativa de su centro; mientras que el 44% de los que indican no utilizarla, afirman no haberse planteado nunca su uso. Por otra parte, el porcentaje de mujeres que utiliza las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo es mayor que el de los varones y directores con edades comprendidas entre los 41 y los 50 años. De otro lado, parece que se encuentran porcentajes más altos en el bloque de edad más alto, en el caso de los directores que no utilizan las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo, y también un mayor porcentaje en centros de titularidad pública, donde, además, es mayor el porcentaje de directores que no las utilizan frente a los que sí lo hacen. Finalmente se presenta el número y el porcentaje de sujetos en distintas variables, tales como género, edad, titularidad del centro y tiempo en el cargo.

Palabras claves: Liderazgo, marca personal, marca de director, dirección de centros, redes sociales.

PERSONAL BRANDING AS CRUCIAL MEANS FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT

The use of ICT involve significant changes in educational organizations (Trujillo López and Lorenzo, 2009), changes that should influence the design of the exercise of the teaching direction and how to develop educational leadership. Based on this idea, this paper aims to analyze the differences between school heads who do not use social networks for the development of educational leadership, compared to those who use them; characteristic data showing the latter. Data found noteworthy that 77% of managers who use social networks as a tool for developing leadership indicate that enables them to value the educational activity center; while 44% of those who indicated no use, no use claiming to have never raised. Moreover, the percentage of women who use social networks as a tool to show leadership is greater than that of males and directors aged between 41 and 50 years. On the other hand, it appears that higher rates are in the higher age block, in the case of directors who do not use social networks as a tool to show leadership, and a higher percentage in public centers where Moreover, a higher proportion of directors who do not use them against those who do. Finally, the number and percentage of subjects in different variables, such as gender, age, type of school and time in office comes.

Key Words: Leadership, branding personal, director's brand, school control and management, social networks

¹ Universidad Camilo José Cela / Universidad Internacional de la Rioja (España) E-mail: silvia.pradas@unir.net

² Universidad Camilo José Cela / Universidad Internacional de la Rioja (España) E-mail: ncamunas@ucjc.edu

³ Universidad Internacional de la Rioja (España) E-mail: daniel.rivadulla@unir.net

1. Introducción

El paradigma del liderazgo ha cambiado durante los más de 60 años que se ha estudiado. Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías que integren los diferentes hallazgos aislados.

El liderazgo juega un papel fundamental en la mejora de los centros educativos, ya que no se puede dirigir empresas o instituciones del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX (Kotter, 1999).

Hay consenso en la idea de que liderazgo directivo y mejora educativa van de la mano. Nuestro sistema educativo en España -tanto la actual ley general (LOMCE), como específicamente el R.D. 894 del pasado octubre de 2014, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, así lo contemplan- requiere urgentemente un poderoso impulso de liderazgo en sus directivos, si se pretende seriamente dar un salto en los resultados de aprendizaje de los alumnos. No es que los directores puedan reemplazar el trabajo cotidiano de los docentes de aula, pero pueden potenciarlo y cualificarlo, ayudando a que cada profesor realice mejor su compleja tarea, así como a que se cree una verdadera comunidad de profesionales en la escuela. De ahí que lograr mejores directivos equivale a alcanzar mayor calidad en la enseñanza por la vía de la innovación. Existe también un amplio consenso en la reciente literatura pedagógica en señalar al liderazgo eficaz en los centros educativos como uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa (OECD, 2012).

La dirección educativa del siglo XXI vive en un proceso imparable de innovación que lleva a pensar que los centros educativos se conviertan en instituciones abiertas a su entorno, máxime cuando éste demanda una necesidad de participación y una ineludible orientación al cambio. Estudios como los de Veenman (1997) ponen de manifiesto que las investigaciones sobre instituciones escolares apuntan a la idea de que la calidad del liderazgo del director influye directamente sobre la capacidad de los centros para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

El tipo de liderazgo para ser directores y directoras eficaces es un *liderazgo transformacional* porque hace referencia a los procesos de influir sobre los cambios importantes en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización y en el desarrollo de compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. De hecho, Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés, brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. Los directivos de los centros educativos que ejerzan un verdadero liderazgo deben asumir que su autoridad consiste en ejercer una influencia

de largo alcance. Porque el liderazgo actual es el liderazgo de la persuasión, que se apoya en las relaciones personales. Ya no sirven los liderazgos impuestos o frutos del cargo recibido.

Si a la idea de liderazgo transformacional unimos la presencia en las redes sociales, se visualizan enseguida las posibilidades que brinda Internet para construir y comunicar nuestra marca personal; posibilidades que estarán limitadas solo por nuestra imaginación y por el tiempo y esfuerzo que deseemos invertir en ellas. Es lógico, por tanto, partir de la idea de Asacker (2013) de que la inversión en los medios de comunicación social, en las redes sociales, se convertirá, sin duda, en una necesidad y no en un lujo superfluo.

Con el uso de las redes sociales se puede pensar que el director adopta un nuevo rol como dinamizador social, porque se convierte en una persona que *crea comunidad* y que ayuda al acercamiento entre sociedad y escuela. Esto es así, porque al igual que hay consenso en que el director ha de motivar, resolver conflictos, etc., *tendrá que haber consenso en que debe aprender a liderar desde las relaciones interpersonales* entre los miembros de la comunidad educativa. De tal modo que los líderes, considerados de esta manera, se erijan en pioneros del cambio; pues están dispuestos a asumir riesgos, a innovar y a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

El nuevo rol empujará al director a focalizar su atención en el cambio, en la innovación, y no tanto en los aspectos administrativos y de control. Coincide esto con la idea expuesta anteriormente de *líder transformacional*. Villarás y Cabezeulo Lorenzo (2012) afirman en su estudio que la presencia en las redes sociales, como parte de la estrategia de comunicación, es ya incuestionable para la mayoría de empresas e instituciones. Y añaden que el reto para estas organizaciones se centra ahora en saber cómo hay que estar y comunicar en la red. La red social es ya un lugar para compartir; y así debe ser el espíritu de la comunicación.

Por su parte Shirky (2008) habla de compartir, cooperar y actuar: acciones relacionadas directamente con una *comunicación que implica relación*. Como dice Waite (2008) el aprendizaje es social pero también es relacional. Las relaciones *sanas* no solamente fomentan al aprendizaje y el crecimiento, sino que constituyen la base de los vínculos entre los estudiantes, sus profesores y la escuela. Es lógico pensar que el director se convierta en el líder de esas relaciones sanas en las redes sociales. Las redes sociales se conforman, así, con los individuos y sus relaciones; de tal forma que los líderes buscarán crear relaciones en las redes sociales fundadas en la confianza y en su sistema de valores; y, para ello, se servirán de su *marca personal*.

Así, Pérez y Marcos (2007) afirman explícitamente: “Una Marca Personal está compuesta de decenas de elementos que van desde el interior de la persona hasta la forma de gestionar la percepción que los demás tienen de nosotros. Esos elementos son los que van a hacer que seamos percibidos como profesionales valiosos y fiables.

Desarrollar una Marca Personal consiste en identificar y comunicar las características que nos hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante”.

Esa confianza, así como los otros requisitos, son los que el líder, como *branding-director*, desarrollará a través de las redes sociales; y su personal *branding* será la suma de los valores y atributos que produzcan confianza en el otro. Además en el proceso no sólo será necesario conocer los valores con los que se cuenta, sino que habrá que saber transmitir esos valores, para que un líder pueda diferenciarse de los demás.

La marca personal o reputación de un director de centro educativo debe conseguir, así, identificar y comunicar aquello que le hace valioso, útil y fiable, para que le perciban como la persona o profesional con quién merece la pena estar o trabajar; como aquella persona y profesional a la que confiar la educación y formación de nuestros hijos. Porque el objetivo final de una marca, personal o comercial, es, al fin y al cabo, exactamente ese: que consideren que eres la mejor opción y que finalmente te elijan.

Gómez Vílchez ha comentado en un artículo (2012) que, como ejemplo, actualmente los museos tienen la posibilidad de hacer uso de las nuevas tecnologías para dar un paso más y salir de los muros de su edificio, ofrecer nuevos servicios y llegar más fácilmente a su público y a otros tipos de público; en definitiva, para conectar con sus usuarios actuales y potenciales. Si organizaciones como un museo que, según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), es «una institución permanente, sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad y su desarrollo», cuanto más importante será que los centros educativos “rompan las paredes del aula” y conecten de modo eficaz y solidario con sus usuarios y sus diversos entornos.

2. Método

Para la realización del trabajo se siguió un método descriptivo para lo cual se utilizó como herramienta de recogida de datos un cuestionario elaborado para tal fin. La investigación sigue una modalidad no experimental que pretende describir la situación actual, en cuanto a la presencia de los directores y directoras en las redes sociales para ejercer su liderazgo, sobre todo cara a su comunidad educativa.

Con el fin de dar respuesta al objetivo de conocer las características de los directores que utilizan las redes sociales como herramienta para el desarrollo de su liderazgo educativo y la de aquellos que no las utilizan, se analizaron una serie de datos, obtenidos a través del cuestionario, sobre el porcentaje de uso de las redes sociales y otras variables afines.

De esta forma se ha realizado un primer acercamiento a la situación actual y así afrontar con eficacia y eficiencia los proyectos formativos que prevé la ley actual (LOMCE), conocer qué objetivos motivan actualmente a los directores para estar en las redes sociales y si los directivos ejercen su liderazgo a través de las redes sociales.

2.1 Muestra

La muestra quedó compuesta por 336 sujetos: 134 varones (39,8%) y 202 mujeres (60,1%). Todos ellos participaron en la investigación de forma voluntaria. En la Figura 1 se puede observar una distribución de la muestra por edades; como se puede observar el 50% (168 sujetos) tiene una edad superior a los 51 años.

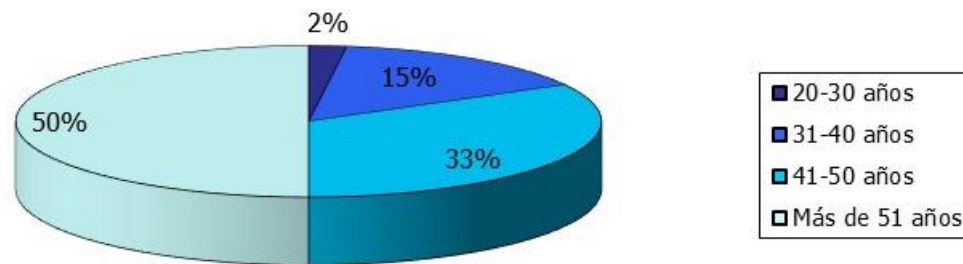


Figura 1.- Distribución de la muestra por edades. Fuente: Elaboración propia.

De los 336 sujetos evaluados, 135 (40,1%), 83 mujeres y 52 varones, sí utilizan las redes sociales y 201 (59,8%)no, 107 mujeres y 94 varones. Para comprobar que ambos grupos están equiparados en edad se realizó una prueba t de diferencias de medias, no encontrándose diferencias significativas entre ambas muestras ($t=.48$, $\text{sig}=.99$).

2.2 Instrumento de evaluación

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario, construido con el fin de contrastar diferentes puntos de vista para abordar el problema desde una óptica exploratoria. Las diferentes preguntas son la concreción de los supuestos utilizados para explicar esta realidad.

Una vez estructurado y diseñado el cuestionario, se sometió a un proceso de validación por juicio de expertos en la que participaron un total de 14 directores de centros educativos y por expertos en la materia, con objeto de observar, entre otras cosas, en qué medida funcionan las preguntas y los problemas que puedan surgir. El resultado del juicio de expertos fue modificar el orden de las preguntas segunda y tercera, quedando situada la pregunta sobre la edad antes que la pregunta sobre la titularidad del centro. Y se ha suprimido una pregunta que se consideró muy generalista; al tiempo que se añadió una pregunta sobre en qué comunidad autónoma se ubica el centro escolar.

El cuestionario agrupa 24 ítems: un primer bloque con 7 ítems de descripción general, para recabar datos contextuales; un segundo bloque con 6 ítems, enfocados a descubrir la presencia en las redes de los directivos; y finalmente, un tercer bloque que contiene 9 ítems, con el fin de conocer cómo ejerce su liderazgo en la red social.

A continuación presentamos brevemente los bloques de análisis:

- Datos iniciales de identificación de la muestra. Se realizó un análisis descriptivo, mediante el cual podemos identificar los datos de la muestra de manera pormenorizada, lo cual permitirá encuadrar de forma completa a los encuestados: género, edad, familia, centro y calificaciones escolares.
- Presencia en las Redes Sociales. En el segundo apartado se trata de perfilar los usos que el alumnado hace de Internet y de otras tecnologías, y cómo influyen distintos agentes: quiénes les han enseñado a utilizar estas tecnologías, cómo limitan sus padres el uso y si éste constituye una fuente de discusión; y, por último, qué uso se produce en el entorno escolar por parte de sus profesores. Estas tres variables: amigos, familia y profesores son precisamente los ejes de nuestro trabajo.
- Liderazgo en las Redes Sociales. Utilización de Redes Sociales. En este apartado se incluyen diversas variables (motivos, indicadores para medir éxito, seguidores, utilización de la marca personal, etc.) que pueden servir para mostrar una imagen completa del alumno como usuario de redes sociales. Todo ello desde varias ópticas: motivos, horario, lugar, contactos, identidad y finalidad, entre otros.

3. Resultados

En primer lugar (Tabla 1), se presentan las diferencias en algunas variables exploradas entre los directores que auto-informan utilizar las redes sociales como una herramienta para desarrollar su liderazgo (n= 135) frente a aquellos que auto-informan que no (n=201).

Como se puede ver en esta Tabla 1, el porcentaje de mujeres que utiliza las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo, es mayor frente a los varones; mientras que este porcentaje se invierte en el caso de los directores que no la utilizan.

Por otra parte, parece que se encuentran porcentajes más altos en el bloque de edad más alto, en el caso de los directores que no utilizan las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo, y también un mayor porcentaje de titularidad pública, frente a aquellos que afirman sí utilizarla, que muestran un mayor porcentaje en el tramo de edad entre 41-50 años, aunque el porcentaje más alto también se encuentra en los centros públicos.

Respecto al tiempo en el cargo, en ambos casos el porcentaje más alto se encuentra en la franja de más de cuatro años.

Tabla 1. Comparación de datos de directores que utilizan las redes sociales como una herramienta para desarrollar su liderazgo, frente a aquellos que no las utilizan.

Variables		Utilizan las redes sociales (n= 135)		No utilizan las redes sociales (n=201)	
Sexo	Mujeres	83	61,4%	94	46,7%
	Varones	52	38,6%	107	53,3%
Edad	Entre 20-30 años	4	2,9%	3	1,5%
	Entre 31-40 años	28	20,7%	25	12,4%
	Entre 41-50 años	41	30,4%	65	32,3%
	+ de 51 años	62	45,9%	108	53,7%
Titularidad	Público	74	54,8%	154	76,6%
	Privado	20	14,8%	8	3,9%
	Privado-Concertado	41	30,4%	39	19,4%
Tiempo en el cargo	Menos de 6 meses	11	8,1%	15	7,4%
	Entre 1 y 2 años	17	12,6%	27	13,4%
	Entre 2 y 4 años	25	18,5%	36	17,9%
	+ de 4 años	82	60,7%	123	61,2%

Fuente: Elaboración propia.

Entre los directores que afirmaron utilizar las redes sociales, como herramienta para mostrar su liderazgo, ante la pregunta sobre cuáles son las razones de esa elección, las opciones más elegidas fueron: "me permite poner en valor la actividad educativa de mi centro"; y "me sirven para promocionar las comunicaciones y noticias de la web del centro" (87, 25% en total). Es importante señalar que en esta pregunta los sujetos podían señalar varias opciones, por lo que el total de respuestas recogidas es de 149 (ver Figura2).

Por otra parte, los directores que indican no utilizar las redes sociales, como una herramienta para desarrollar su liderazgo, cuando se les pregunta por los motivos de su elección, el 47% indican no habérselo planteado nunca y el 30% no descartan utilizarlo en un futuro; siendo la opción menos elegida: "no me considero líder", con un 4%. En este caso, también la opción de respuesta era múltiple, recogiéndose un total de 249 respuestas (ver Figura 3).

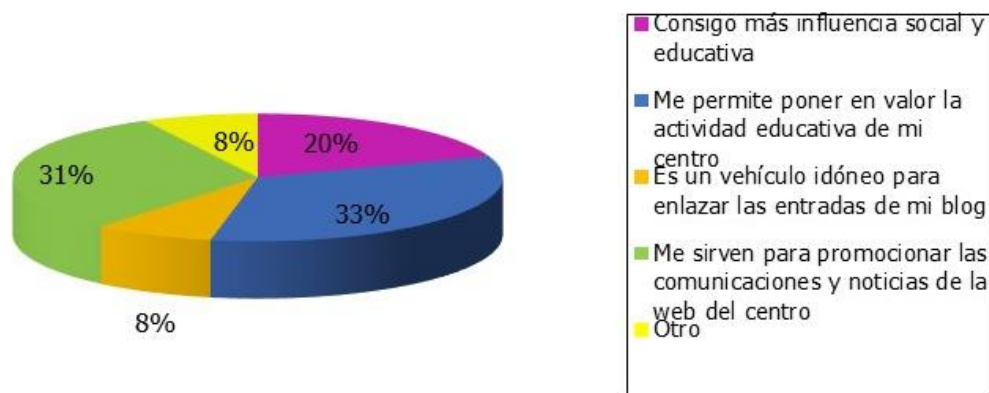


Figura 2. Porcentajes sobre la pregunta “cuáles son las razones por las que afirma utilizar las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo”. Fuente: Elaboración propia.

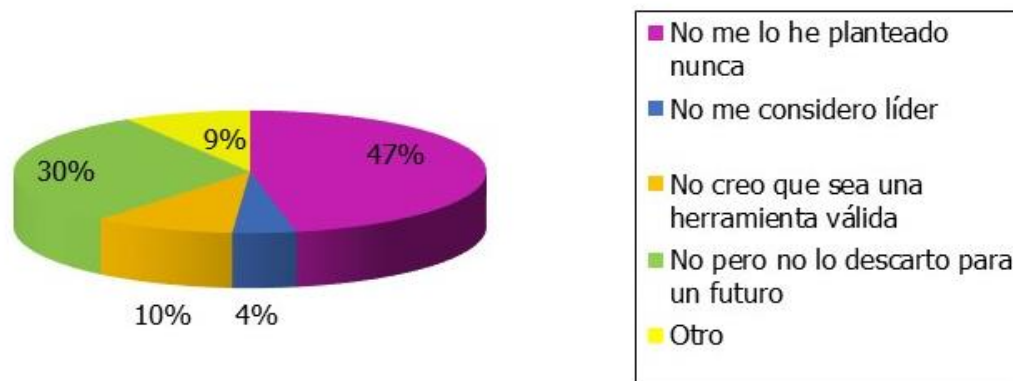


Figura 3. Porcentajes sobre la pregunta “cuáles son los motivos por los que no utiliza las redes sociales como herramienta para mostrar su liderazgo”. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a estas cuestiones, cabe destacar que el 77% de los que utilizan redes sociales como herramienta para el desarrollo de su liderazgo, indican que les permite poner en valor la actividad educativa de su centro; mientras que el 47% de los que indican no utilizarla, afirman no haberse planteado nunca su uso.

4. Discusión

A lo largo del trabajo se han mostrado las características de los directores de centros educativos que promueven el uso de redes sociales, para crear una marca personal que promueva su labor de liderazgo, mostrándose también las características de aquellos directores que no asume ese reto.

Así, el 77% de los que utilizan redes sociales como herramienta para el desarrollo de su liderazgo, indican que les permite poner en valor la actividad educativa de su centro; mientras que el 47% de los que indican no utilizarla, afirman no haberse planteado nunca su uso.

Como claramente se indica en la Figura 3, existe un amplio margen de mejora no sólo en la utilización sino sobre todo en la actitud de aquellos directores encuestados que, en su porcentaje de respuestas, todavía no se han planteado seriamente la utilidad real de las redes sociales como instrumentos de liderazgo, tanto para su liderazgo personal como para mejorar el posicionamiento de sus centros educativos.

Tal vez se requiera, a este respecto, un nuevo cambio de actitud, de pasiva a pro-activa, que se entronque con una perspectiva más estratégica de las funciones de dirección o gestión, que deben afrontar con una visión menos cortoplacista los directivos de centros.

En esa línea de actuación, esta propuesta de marca personal como instrumento para reforzar el liderazgo de los que desempeñan cargos directivos en el ámbito educativo –y, en particular, los directores de centros– facilitará, sin lugar a dudas, un avance significativo en el futuro inmediato.

Con el ánimo de hacer propuestas de mejora a corto y medio plazo se impone un buen plan de formación para los directores de centros educativos en estos aspectos. Será conveniente iniciar esa formación en temas de liderazgo y concretamente, en un liderazgo transformacional que les invite a poner en marcha planes de innovación en sus centros. Y así, continuar la formación en la línea de lo que significa crear una marca personal y saber mantenerla.

De hecho, en el R.D. 894 del pasado octubre de 2014 mencionado en el presente artículo se contemplan planes de formación que incluyen algunos de estos aspectos. Pero si queremos dar un impulso a la importancia de tener una plantilla de directores de centros escolares eficientes y con éxito, nosotros propondríamos que se llegue a lo que llamamos el plan de certificación del sello de liderazgo en centros educativos. Recordemos que la calidad del liderazgo del director influye directamente sobre la capacidad de los centros para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

5. Referencias bibliográficas

- Asacker, Tom. (10 March 2004). *The Seven Wonders of Branding*. Forbes.com. Retrieved June 14, 2013.
- Gómez Vílchez, Soledad (2012). Museos españoles y redes sociales. En: Telos, nº 90. http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2012013116530001&activo=6.do Recuperado el 28 de febrero de 2012.
- Kotter, John (1999). *On what leaders really do*. United States of America: a Harvard College Review of Books.
- OECD (2012). *Equity and Quality in Education. Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>
- Pérez, A. Marcos Arias, T (2007). ¿Quién teme al Personal Branding? *Capital humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año nº 20, Nº 210, 2007, pp. 94-106.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The power of Organizing without Organizations*. New York: The Penguin Press.
- Veenman, S. (1997). El Director de centros docentes como formador en VILLA, A. (Coord.). *Dirección participativa y dirección de centros*. Bilbao. ICE. Universidad de Deusto, pp. 557-577.
- Villarás Abad, Mónica y Cabezuelo Lorenzo, Francisco (2012). Claves para la participación y generación de contenido en redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 87-103. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.5>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall.