



Valores y liderazgo para el desarrollo en la escuela que aprende



El artículo destaca la importancia del liderazgo basado en valores para favorecer el desarrollo humano en la escuela, fomentando la creación de comunidades educativas más cohesionadas que aprenden de su propia experiencia. El trabajo con el modelo Hall-Tonna permite alinear acciones y conductas con valores compartidos, de esta manera el liderazgo fortalece la identidad institucional y compromete a todos los miembros que participan en la escuela.



Juan José
González Ortiz



Universidad Católica de Murcia
jjgonzort@ucam.edu
 @jjgonzort



José Antonio
Ortí Martínez



Universidad Católica de Murcia
jorti@ucam.edu
 @ortiMJose



Introducción

Los antecedentes históricos, el contexto actual y las características intrínsecas de las instituciones educativas tienen un punto común: la influencia determinante del liderazgo en ellas. Desde los procesos de enseñanza y aprendizaje más básicos hasta las iniciativas más innovadoras, el liderazgo se erige como el motor que impulsa el quehacer educativo.

Los estudios sobre liderazgo educativo, ejemplificados por los informes TALIS, a menudo se centran en modelos generales de liderazgo. Sin embargo, esta perspectiva macro puede oscurecer la diversidad de estilos de liderazgo que se manifiestan en la práctica. Es necesario, por tanto, profundizar en la especificidad de los estilos individuales para comprender plenamente la dinámica del liderazgo en las instituciones educativas.

Al aproximarnos a los centros educativos desde perspectivas holísticas, como la teoría general de sistemas o la teoría del caos, se revela su naturaleza compleja, compuesta por múltiples subsistemas interrelacionados. Entre estos subsistemas, los equipos docentes emergen como actores clave en los procesos de desarrollo y transformación institucional. Dada su relevancia, resulta fundamental comprender la estructura interna y la dinámica de estos equipos para diseñar estrategias de liderazgo auténticas y efectivas.

Al abarcar desde conductas individuales hasta dinámicas organizacionales, las investigaciones sobre liderazgo coinciden en un elemento común: los valores. Estos actúan como un puente entre los aspectos personales de los líderes (conductas, prioridades, visión) y los contextos organizacionales (cultura, comunicación, estructura), tejiendo una red compleja que influye en el ejercicio del liderazgo.

Para investigar sobre la conexión entre los valores personales y grupales y el estilo de liderazgo en instituciones educativas, el modelo Hall-Tonna ofrece una respuesta ajustada y coherente entre ambas dimensiones. Este modelo sitúa a

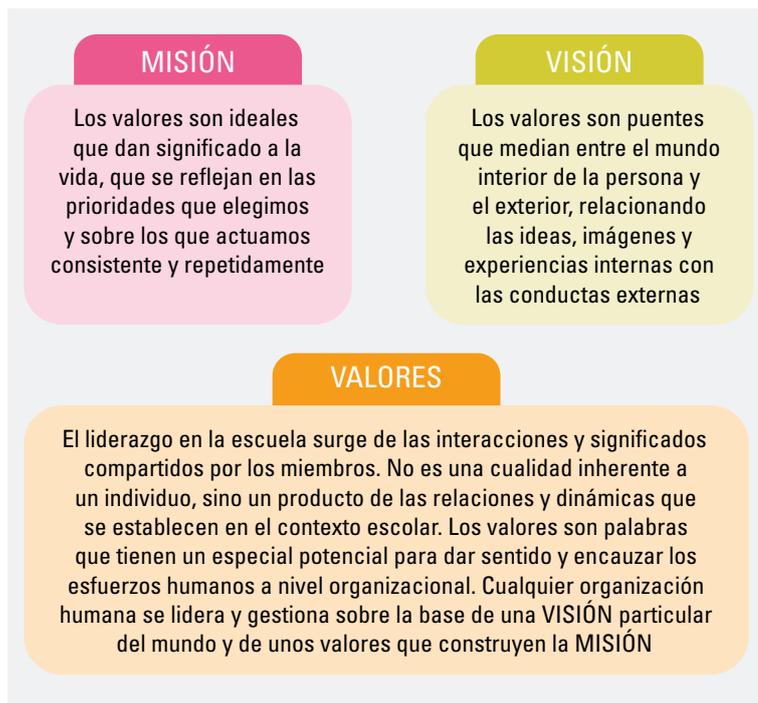


Ilustración 1. Liderazgo y valores en la escuela

los valores como el eje central que articula la organización y facilita el cambio, estableciendo una relación directa entre las creencias individuales y las prácticas colectivas. El modelo Hall-Tonna permite comprender cómo los valores personales y grupales se entrelazan con el ejercicio del liderazgo para impulsar la transformación en los centros educativos. Al considerar a los valores como un elemento vertebrador, este modelo revela el potencial del liderazgo en valores para fomentar cambios significativos y duraderos.

Liderazgo y educación, la escuela que aprende

El liderazgo educativo es el proceso de guiar a una comunidad escolar hacia una visión compartida de desarrollo integral de las personas. Este liderazgo se fundamenta en un compromiso con la optimización de recursos y la generación de un impacto positivo en la vida de los individuos, la institución y la sociedad en general.

Los estudios TALIS han revelado que, en comparación con otros países de la OCDE, los equipos directivos españoles dedican una proporción significativamente menor de su tiempo a actividades relacionadas con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Para abordar esta situación, es necesario fortalecer el liderazgo pedagógico, otorgando a



los equipos directivos mayor autonomía y recursos para desarrollar su función. Asimismo, es fundamental fomentar la colaboración entre los líderes escolares y el profesorado, con el objetivo de crear comunidades de aprendizaje que impulsen la innovación educativa.

En el contexto anteriormente descrito, una escuela que aprende es una organización que promueve una cultura de investigación y mejora continua. A través de la evaluación de datos, la reflexión colectiva y la experimentación, estas escuelas identifican sus fortalezas y áreas de mejora, adaptando sus prácticas para responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad. El liderazgo en este tipo de escuelas implica fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y familias, así como establecer sistemas de apoyo que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa desarrollar sus competencias y alcanzar su máximo potencial.

El liderazgo en una organización, especialmente en una escuela que aprende, es un fenómeno sistémico. Surge de las interacciones y significados compartidos por los miembros de la comunidad, y está moldeado por la cultura y la estructura organizacional. Por tanto, el liderazgo no es una cualidad inherente a un individuo, sino un producto de las relaciones y dinámicas que se establecen en el contexto

escolar. En este sentido, el liderazgo se distribuye a través de toda la organización, y no se limita a una figura jerárquica.

Los equipos directivos, compuestos por directores/as, jefes/as de estudios y secretarios/as, son el núcleo central de la gestión escolar. Suelen ser los responsables de dinamizar y facilitar la participación educativa. Sin embargo, los perfiles directivos han evolucionado, incorporando habilidades relacionales y un enfoque más humano en la gestión. Este nuevo paradigma de liderazgo se caracteriza por una profunda comprensión de las personas, una capacidad para fomentar la colaboración y un compromiso con el desarrollo de una cultura organizacional basada en la confianza y la responsabilidad compartida.

Liderazgo y valores, el modelo Hall-Tonna

El modelo Hall-Tonna subraya la estrecha relación entre el liderazgo y los valores. Cada estilo de liderazgo está arraigado en una particular visión del mundo y se vincula a diferentes etapas de desarrollo individual y organizacional. El crecimiento personal y el liderazgo están estrechamente relacionados con la conciencia de los propios valores y con la capacidad de comprender el contexto organizacional. El modelo, en este caso, destaca la importancia de una cultura organizacional que fomente la reflexión sobre los valores y permita el desarrollo personal de todos sus miembros.

Para fomentar esta forma de ser y estar en la escuela, es deseable que exista una correlación positiva entre el desarrollo personal individual y el desarrollo de la organización, para lo que es necesario trabajar a partir de un consenso mínimo de valores del que nazca una visión compartida. Será entonces cuando los valores individuales se impulsarán al entrar en contacto con dicha visión.

En el modelo Hall-Tonna, cada uno de los siete ciclos de desarrollo representados en el mapa por los siete estilos de liderazgo situados en la parte inferior (ver figura 2), conlleva la presencia de unos



MAPA DE VALORES HALL-TONNA (versión reducida)

FASE I SUPERVIVENCIA "El mundo es un misterio sobre el cual no tengo el control"		FASE II PERTENENCIA "El mundo es un problema al que debo hacer frente"		FASE III INICIATIVA "El mundo es un proyecto creativo en el que quiero participar"		FASE IV INTERDEPENDENCIA "El mundo es un misterio que nos preocupa a escala global"	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Colaboración	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
VALORES METAS							
Interés en uno mismo Autopreservación Asombro...	Deleite físico Seguridad...	Autoestima Familia/ Pertenece Fantasía/ Imaginación...	Competencia/ Confianza Creencia/Filosofía Diversión/Recreo Trabajo /Labor...	Desarrollo personal/ profesional Igualdad/ Liberación Servicio/ Vocación...	Arte/Belleza Conocimiento Construcción/Orden Nuevo Dignidad Humana Ser uno mismo...	Intimidad/ Soledad Verdad/ Sabiduría...	Armonía Global Ecoridad Palabra....
VALORES MEDIOS							
Comida/Calor/ Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia...	Afecto Físico Economía/ Beneficios Asombro/ Curiosidad...	Afirmación-Social Amistad/ Pertenece Apoyo/ Semejantes...	Administración/ Control Artesanía/Arte Competitividad....	Adaptabilidad/ Flexibilidad Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado...	Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión....	Comunidad / Personalista Interdependencia Transcendencia/ Soledad...	Justicia - Mundial Macroeconomía Tecnología...



valores prioritarios que desembocan en un estilo de liderazgo particular. Por ejemplo, si las prioridades de valor del líder están relacionadas con la supervivencia y la autopreservación (Fase I, etapa 1), estará motivado y predispuesto a buscar maneras de proteger su territorio y asegurar su posición (liderazgo autocrático). Sin embargo, si las prioridades están orientadas hacia el crecimiento y la creación de nuevas instituciones que mejoren la dignidad humana (Fase III, etapa 6), entonces ese líder buscará maneras de incrementar las capacidades de auto-proyección de quienes le rodean y adoptará estilos más colaborativos (liderazgo colaborador), promoviendo el desarrollo de nuevos líderes. Es importante destacar que el liderazgo que se ejerce en un equipo no siempre es el que las personas que forman parte de él pueden seguir según la disposición de sus valores, sino

el determinado por los valores de sus miembros que se organizan en subgrupos con afinidades en el liderazgo. En este sentido, hay que contar con mediadores entre líderes y seguidores.

La distribución de los valores en ciclos puede ayudar a las personas y equipos a reconocer sus prioridades de valor y conocer su estilo de liderazgo. Los valores prioritarios para cada uno de los estilos de liderazgo son:

- **Autocrático.** Se caracteriza por establecer relaciones de poder sobre los subordinados, ejercido de forma dominante. No se trata de un estilo tolerante ni colaborador. El líder no delega tareas en ningún miembro del equipo, generando una total dependencia hacia su figura frente a la toma de decisiones. El líder que se encuentra en este ciclo valora aspectos tales como



ACTIVIDADES DE AULA

Se propone a los participantes la elección de un personaje (literario, televisivo o de internet) para elaborar una breve redacción que explore sus valores y las razones por las que resulta inspirador.

A continuación, utilizando el diccionario de valores Hall-Tonna disponible en https://sitios.itesm.mx/va/dide/docs_internos/doc_carpeta/taller/definiciones.pdf, se les solicita que seleccionen tres valores, medio y meta, que consideren importantes a nivel personal.

Finalmente, deberán crear un plan personal de vida, siguiendo las pautas de la siguiente página: <https://psicologiyamente.com/vida/plan-de-vida>. Este plan tendrá que incluir los valores seleccionados previamente, explicando cómo se manifiestan en sus acciones cotidianas y cómo pueden contribuir a su desarrollo y crecimiento personal.

la protección propia y la seguridad. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: seguridad, economía/beneficios, autopreservación.

- Benevolente. Este estilo de liderazgo es un estilo de transición hacia el siguiente. El individuo se ve a sí mismo como el único que es capaz de cuidar de los otros, lo que genera un líder que no delega y que no fomenta la responsabilidad en los que están junto a él. El líder se preocupa por las personas y las escucha, de forma paternalista, pero las decisiones en la organización se siguen tomando de forma autocrática. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: autoestima, obediencia/deber, apoyo a sus semejantes.
- Gestor. El líder ejerce de manera eficaz de dinamizador, apoyándose en aquellos individuos que son leales a la institución y son capaces de desarrollar la actividad que se les encomienda. La institución se ordena en capas, cada capa tiene diferentes funciones, niveles de poder y de autoridad. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: competencia/confianza, economía/éxito, gestión/responsable.
- Facilitador. Tiene como principal característica la ausencia de un estilo concreto, es un proceso de evolución que parte de un estilo de liderazgo gestor, hasta el liderazgo colaborador. El líder facilitador ve los problemas institucionales de manera escindida. Las necesidades personales y

las institucionales no se armonizan, por lo que se opta por una u otra dependiendo del momento, sin un patrón determinado. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: igualdad/liberación, servicio/vocación, decisión/iniciativa, autoridad/honestidad, adaptabilidad/flexibilidad.

- Colaborador. El líder, que vive un intenso proceso de descubrimiento de sus propias cualidades, propone un tipo de organización en la que se pueda desarrollar un aprendizaje colaborativo. La tarea central del liderazgo es garantizar que todos los miembros de la organización puedan experimentar un desarrollo personal significativo, de manera que cada persona pueda compartir lo que va aprendiendo con los demás. El líder colaborador ejerce de intermediario entre iguales y tiene una visión clara de los procesos de innovación. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: dignidad humana, fe/riesgo/visión, justicia, compromiso ético, responsabilidad social, colaboración, compartir/escuchar/confiar.
- Servidor. El estilo que caracteriza al liderazgo de servicio es diferente a todos los anteriores, al transformar el valor de la independencia en interdependencia. El servidor tiene en cuenta que, cuando los seguidores actúan con altos niveles de confianza en su desempeño profesional se crea una red de trabajo creativa y muy eficaz, de manera que ninguna persona, de forma individual, podría superar. La clave es que el liderazgo servicial es siempre una operación de equipo que permite a la institución crecer a través del aprendizaje grupal por descubrimiento (heurístico). El líder colaborador ejerce de intermediario entre iguales y tiene una visión clara de los procesos de innovación. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: verdad/sabiduría, colaboración, visión profética, sinergia, trascendencia.



➤ Visionario. La expresión de este estilo de liderazgo se asienta en la interdependencia entre líderes visionarios que permiten a otros liderar, activarse, relacionarse, trabajar interconectados, promoviendo la globalidad y la colaboración y mejorando los valores del sistema. La institución se basa en equipos u organizaciones interdependientes que están diseñados y unidos por un sistema común de valores compartidos (consenso). El sistema de valores en este nivel crea un impacto global positivo en las personas, las sociedades y el medio ambiente. Valores por los que se prioriza y que determinan la visión y conductas del líder: interdependencia, palabra, macroeconomía.

En la siguiente tabla (tabla 1), para una comprensión más profunda de los estilos de liderazgo y su repercusión en las conductas, se vincula cada estilo con la visión particular de la persona que los desarrolla: los valores clave, emociones de la persona, percepción de la organización, resolución de conflictos y localización de la autoridad.

Se propone a los docentes trabajar con el monográfico sobre Liderazgo Educativo que publicó en 2015 la revista *Padres y Maestros* (Universidad Pontificia Comillas), prestando especial atención a los artículos: “El liderazgo pedagógico como factor clave para la renovación pedagógica”, “Dos experiencias sobre liderazgo en centros educativos concretos” y “El liderazgo educativo en una comunidad que aprende”. Este monográfico se encuentra disponible en: <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/issue/view/liderazgo-pedagogico>. Tras la lectura de estos artículos, y utilizando el diccionario de valores Hall-Tonna disponible en: https://sitios.itesm.mx/va/dide/docs_internos/doc_carpeta/taller/definiciones.pdf, se solicita a los docentes que seleccionen:

- Dos valores, uno medio y otro meta, que consideren prioritarios a nivel personal.
- Dos valores, uno medio y otro meta, que, en su opinión, sean prioritarios en el centro educativo donde trabajan.

Finalmente, se realizará una puesta en común de las selecciones y se integrará la información en un análisis DAFO utilizando la herramienta disponible en <https://dafo.ipyme.org/Home>. El objetivo de este ejercicio es crear un plan estratégico a medio o largo plazo para la organización.

Conclusiones

Desde la perspectiva del modelo Hall-Tonna los valores conservan una gran amplitud, es decir, se definen como ideales y deseos, pero también como conductas y palabras especiales que dan significado a la vida, que se reflejan en las prioridades que se eligen y sobre las que se actúa consistente y repetidamente. Las palabras-valor expresan experiencias huma-

Tabla 1. Fases, características y estilo de liderazgo en el modelo Hall-Tonna

Fases, características y estilo de liderazgo	FASE I Supervivencia Estilo Autocrático	FASE II Pertenencia Jerárquico Burocrático	FASE III Iniciativa Colaborativo De servicio	FASE IV Interdependencia Interdependiente Interinstitucional
Emociones de la persona	Dominan a la persona	Empieza a dominar la razón	Integración de razón y emoción	Interacción de la sensibilidad y la intuición
La organización	Lugar donde sobrevivir	Jerarquía férrea	Colaborativa	Interdependiente
El mundo percibido por la persona	Un misterio sobre el que no tengo control	Un problema que debo mejorar	Un proyecto en el que debo participar	Un misterio que debo cuidar
Percepción individual de la organización	En el centro de un entorno opresivo	Búsqueda de la pertenencia mediante la aprobación y el éxito	Acción e iniciativa creativa, independencia	“Yo” se convierte en “nosotros” para mejorar la calidad de vida global
Valores clave	Economía/beneficio Comida/calor/vivienda	Ser querido Apoyo/semejantes	Compartir/Confiar Independencia	Colaboración Innovación Interdependencia
Resolución de conflictos	Negociación transaccional	La norma es prescriptiva, soluciones preestablecidas	Soluciones a medida, negociación desde la confianza	Colaboración para descubrir posibilidades y respuestas nuevas y creativas
Localización de la autoridad	Autoridad externa	Progresando	Progresando	Autoridad interna

Nota. Hall (1995)



nas que son compartidas por muchos pueblos y culturas, como, por ejemplo, el sentirse amado o amar, el tener confianza en las propias habilidades, el buscar el reconocimiento y el prestigio social, entre muchas otras cuestiones. Los valores están detrás de las conductas y las conductas son el reflejo de los valores.

Cualquier actividad humana y, por tanto, un centro educativo se gobierna, lidera y gestiona en base a una visión particular del mundo y a unos valores que construyen las normas, reglas, objetivos y metas. El código deontológico o moral que subyace a esos determinados valores viene dado por el debate y las conductas que se desarrollan dentro del grupo humano.

El compromiso basado en una visión y valores compartidos supera al cumplimiento por obligación o incentivos. Este último, centrado en recompensas individuales, es limitado y temporal. En cambio, cuando las organizaciones alinean sus valores con las aspiraciones de sus colaboradores, generando un sentido de propósito y crecimiento compartido, el compromiso se multiplica. Al igual que un estudiante motivado por su curiosidad y deseo de ayudar a los demás, el compromiso intrínseco es más duradero y profundo que el motivado únicamente por recompensas externas.

Las discusiones sobre los valores personales y las diferencias individuales ayudan a construir y aumentar la comprensión de las motivaciones y necesidades de crecimiento de cada miembro del equipo, lo que también supone a la vez un mayor desarrollo y cohesión como grupo. Los equipos basados en valores tratan inevitablemente con la narración de la persona con un claro perfil humanista, por lo que los valores, los compromisos, convicciones, incluso las pasiones, son elementos básicos del grupo y, por ende, de la organización.

El papel y protagonismo que adquiere el liderazgo en todo este proceso radica en que, conforme los equipos se desarrollan y crean su andamiaje de valores, la organización presenta una evolución del estilo de dirección demandado, por lo que los líderes, en función de la fase de desarrollo humano en la que se encuentran las personas y la organización, adecúan el estilo de liderazgo al funcionamiento institucional.

Al identificar el estilo de liderazgo más adecuado para cada fase de desarrollo, es posible diseñar programas de formación y acompañamiento que fortalezcan a todos los equipos. El liderazgo basado en valores no solo impulsa el crecimiento personal, sino que también consolida la cultura organizacional, generando confianza y un sentido de propósito compartido. Al establecer una visión clara y valores comunes, se promueve un comportamiento alineado con los objetivos tanto individuales como colectivos •



PARA SABER MÁS

- BUNES, M. (2021). Colaborar vs competir: claves axiológicas para el trabajo en equipo. En Práxedes Muñoz Sánchez (coord.), *Complejidad en la enseñanza de valores: formación permanente, colaboración y autorreflexión para una transformación social* (pp. 107-111.). Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8285181>
- ORTÍ, J. A. (2019). El modelo Hall-Tonna como herramienta de desarrollo de las cuatro «C's» en los colegios de la Compañía de Jesús. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 77(151), 467-485. <https://doi.org/10.14422/mis.v77.i151.y2019.010>
- ORTÍ, J. A. (2021). *Valores y organizaciones que aprenden: el modelo Hall-Tonna para el análisis del liderazgo en centros educativos* (Tesis Doctoral). Universidad Católica San Antonio de Murcia. <http://hdl.handle.net/10952/5502>



HEMOS HABLADO DE

Liderazgo; escuela; aprendizaje en grupo; educación comunitaria.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en octubre de 2024, revisado y aceptado en enero de 2025.