

Referencia para citar: Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1(2), 86–111. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>

Liderazgo educativo en el siglo XXI

Dr. Freddy Martín Duarte Ramírez*
Bucaramanga/Colombia

Resumen

El objetivo del presente escrito es exponer los enfoques considerados de mayor relevancia en el estudio del liderazgo, con especial énfasis en el liderazgo educativo (escolar), para lo cual fue necesaria la realización de una recopilación documental de las teorías de liderazgo que han tenido mayor fuerza en las últimas décadas, en particular las relacionadas con los estilos de liderazgo; transformacional, distribuido y resiliente en el contexto educativo. Desde esta perspectiva, se hace referencia a la importancia del liderazgo educativo, a partir de algunos elementos que son considerados claves para el comportamiento y la praxis gerencial tanto de directivos como docentes de las instituciones educativas. Se utilizó la metodología de corte cualitativa, con enfoque descriptivo e interpretativo, teniendo como instrumento de recolección de datos la entrevista estructurada a profundidad. Los resultados indican que los docentes deben incorporar en su praxis cotidiana los estilos de liderazgo distribuido y resiliente como garantía de eficiencia del liderazgo educativo.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo educativo, liderazgo distribuido, liderazgo resiliente.

Recibido en febrero 26 de 2020

Aceptado en mayo 15 de 2020

* Normalista superior. Escuela Normal Nacional Pamplona. Licenciado en Supervisión Educativa, Universidad de Pamplona. Técnico Laboral en Diseño y Programación de Páginas WEB, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Especialista en Administración de la Informática Educativa, Universidad de Santander. Especialista en Orientación Educativa y Desarrollo Humano, Universidad del Bosque. Magister en Planificación Educativa; UNLLEZ – Venezuela. Estudios de Informática Avanzada, Historia Laboral de EEUU. Casa de Maryland. Centro de Solidaridad para las Américas AFL CIO. Washington. EEUU. Doctor en Ciencias de la Educación; UNELLEZ –Venezuela. E-mail academicobucaramanga@hotmail.com

Educational Leadership in the 21st Century

Abstract

The objective of this paper is to expose the approaches considered most relevant in the study of leadership, with special emphasis on educational (school) leadership, for which it was necessary to carry out a documentary compilation of the leadership theories that have had the greatest strength in recent decades, particularly those related to leadership styles; transformational, distributed and resilient in the educational context. From this perspective, reference is made to the importance of educational leadership, based on some elements that are considered key to the behavior and managerial praxis of both directors and teachers of educational institutions. The qualitative methodology was used, with a descriptive and interpretive approach, using the structured structured interview as the data collection instrument. The results indicate that teachers should incorporate distributed and resilient leadership styles in their daily praxis as a guarantee of educational leadership efficiency.

Keywords: Leadership, educational leadership, distributed leadership, resilient leadership.

Liderança Educativa no Século XXI

Sumário

No domínio da educação, através da gestão escolar, as instituições concretizam a sua missão. Assim, é através da gestão escolar que se torna possível mostrar os resultados académicos dos actores que participam no evento educativo. Neste sentido, a relação família-escola assume um grande valor, derivado da importância da percepção que as crianças e os jovens têm da existência de uma comunidade constituída por (pais, directores, professores e membros da comunidade) que se preocupa com a sua formação. Esta é uma forma de reconhecimento pelos alunos da necessidade, validade e essência dos dois pilares fundamentais para a realização do seu processo de formação integral: família e escola.

Palavras-chave: Liderança, liderança educacional, liderança distribuída, liderança resiliente

Le leadership éducatif au XXIe siècle

Résumé

Dans le domaine de l'éducation, par le biais de la gestion des écoles, les institutions concrétisent leur mission. C'est donc par le biais de la gestion scolaire qu'il devient possible de montrer les résultats scolaires des acteurs qui participent à l'événement éducatif. En ce sens, la relation famille-école prend une grande valeur, qui découle de l'importance de la perception qu'ont les enfants et les jeunes de l'existence d'une communauté composée de (parents, directeurs, enseignants et membres de la communauté) qui s'occupent de leur formation. C'est une forme de reconnaissance par les étudiants de la nécessité, de la validité

et de l'essence des deux piliers fondamentaux pour la réalisation de leur processus de formation intégrale: la famille et l'école.

Mots clés: Leadership, leadership éducatif, leadership distribué, leadership résilient

Introducción

La escuela del siglo XXI se enfrenta a una sociedad, donde los cambios se han convertido en una prioridad permanente, influenciada por la tecnología, los procesos de globalización, actualización en los programas y currículos por mencionar algunos. En ese sentido, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, donde todos los actores se identifiquen con el objetivo de que los estudiantes aprendan, se formen de manera integral, para lo cual se requiere orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos, materiales, financieros y humanos para el logro de los objetivos compartidos. En este orden de ideas, algunos expertos entre los que destacan Leithwood et al. (2006) y Harris (2008), expresan que el liderazgo en la eficacia y mejora de las escuelas, constituye un componente clave considerado como el segundo ingrediente escolar” de mayor alcance.

En las instituciones educativas a nivel global y en Colombia en particular, se han venido desarrollando cambios de manera permanentes, los cuales requieren de un cuerpo directivo y docente con capacidades y disposición para sumar esfuerzos en el contexto de las diversas comunidades educativas como contribución para lograr que dichas organizaciones educativas asuman los procesos de cambio como oportunidades de desarrollo integral en el seno de las mismas. En este sentido, Hernández (2005), destaca el rol de quienes dirigen dichas instituciones, reconociendo que se requiere un cambio de perfil centrado en un liderazgo, el cual le permita ser poseedor de creatividad, así como conocedor de su entorno, con mística, visión de futuro, voluntad de servicio y, por supuesto, comprometido con el proceso de transformación social, para lo cual es de vital importancia la participación de los actores sociales con sentido de pertenencia e identidad.

Estos planteamientos conducen a una visión de liderazgo educativo, interpretándolo como la capacidad del directivo para estimular la comunicación, conformar equipos, facilitar el consenso, promover la solidaridad, así como orientar al personal para desarrollar las actividades de manera

eficiente y con eficacia. También, se busca fomentar la creatividad, la cual puede manifestarse en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), con el objeto de integrar voluntades para desarrollar las acciones de forma eficiente; en concordancia con la concepción de liderazgo. En este sentido Robbins y Judge (2009), lo concibe como un fenómeno social que influye en las personas, a fin de aportar recursos y energías, no solo en la solución de problemas sino en la concreción de determinados objetivos.

Es importante destacar que el liderazgo educativo tiene una gran relevancia por considerar que en él convergen acciones intelectuales de orden individual y colectivo, así como de carácter académico-administrativo, comunitario y social, poniendo el énfasis en el rol del docente (directivo o de aula), como agente de cambio y transformación social.

Desde esta perspectiva, el docente es considerado como uno de los elementos centrales de cualquiera de los procesos normativos y operativos de la educación, razón por lo cual, le corresponde: generar ideas, imaginar, innovar, tener iniciativa, ser creativo; hacer uso de habilidades conceptuales, procedimentales y actitudinales, a objeto de dar respuestas a los diferentes problemas que se generen en el ámbito escolar. Con base en los requerimientos antes planteados, el docente en su perfil ha de reunir condiciones de líder creativo, por lo que cobra importancia su visión prospectiva para la conversión de su institución en una organización educativa inteligente.

La justificación e importancia de la presente comunicación radica básicamente en la existencia de las demandas sociales que exigen una reforma en el ámbito escolar, estas reformas o transformaciones debe ser impulsada desde dentro de cada institución educativa. En este contexto, se requiere una Dirección fuerte, cuyas competencias abarquen competencias para desempeñar todas las funciones, desde una visión del liderazgo escolar eficiente. Por ello, es urgente una dirección escolar que actúe como motor de cambio comprometido con toda la comunidad educativa y que comparta la visión de un proyecto común.

1. Definición de liderazgo

La complejidad de definir término “liderazgo”, no viene dada por la carencia de recursos ni por su configuración intrínseca, sino por la abundancia de elementos e intentos, de manera que al

revisar los conceptos es necesario agruparlos en conjuntos, con características más o menos comunes. Desde esta perspectiva, diversos autores coinciden en señalar que el concepto “Liderazgo” no es propio de la lengua española y más bien procede de la anglosajona. Así lo señalan Arias & Cantón (2006), cuando indican que liderazgo deriva del verbo inglés “To Lead”, que significa conducir, guiar, mostrar el camino, ir delante, etc. De ahí la derivación al concepto de *Leadership*, cuya definición cuenta con múltiples acepciones y perspectivas en innumerables autores.

Son numerosos los autores y estudiosos que han brindado alguna definición del liderazgo, sin embargo, Burns (1978), citado en Guibert (210, p. 186) es del criterio que “el liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”; este se ha configurado como un término polisémico. Al respecto Bass (1990), citado en Sánchez (2010, p. 22), afirma que “hay tantas definiciones del concepto de líder, como personas han intentado definirlo”. Desde esta óptica, el concepto de liderazgo es considerado como dinámico el cual evoluciona a medida que se le incorporan nuevos elementos en su definición; de allí que sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten.

Puede afirmarse que el concepto de liderazgo es uno de los que más controversia ha generado y continúa generando en el ámbito de la literatura científica, sobre este existen diversas interpretaciones y del mismo modo han surgido variados estilos, los cuales han contribuido a reinterpretar dicho término. Al respecto, Fiedler (1961), citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como “un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo”. Esta unidad estructurada es realizada a través de una constelación de relaciones entre el líder y los demás miembros del grupo. Para este tipo de líder la satisfacción de las necesidades grupales, la seguridad y la tendencia a la unidad se configura como sus principales características

En otro orden de ideas, para Robbins y Judge (2009), “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como

la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización. Del mismo modo, para French y Bell (1996), el liderazgo puede ser considerado como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso, lo que implica en términos amplios; el establecimiento de una dirección, visión y estrategia para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Por su parte Kotter (1990, p. 17–18), define el liderazgo como: “el proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección, por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos (...) un “buen” liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo”.

Del mismo modo, Hersey y Blanchard (1993, p. 2) consideran que “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados a logro de metas en una situación dada”. Otra definición de interés es la aportada por Villa et al. (2007, p. 53), para quienes “el liderazgo se percibe como el promotor del cambio organizativo e institucional. El líder, por tanto, tiene como misión promover y gestionar el cambio de la organización”

Como se observa, se enfatiza el liderazgo como un proceso de influencia (individual o de grupo) con la finalidad de lograr metas conjuntas. Es considerado la fuerza impulsora de la organización, con una función creadora, con proyección de futuro, de carácter participativo y persuasivo. Se aprecia que el aspecto en común en las diferentes definiciones es la definición del liderazgo como un proceso de influencia entre líder y los seguidores (comunidad escolar) con la finalidad de lograr las metas establecidas y los objetivos en común.

Según comenta Murillo (2013), existen claras evidencias empíricas que establecen una relación medible, aunque indirecta, entre el comportamiento de las personas que ejercen el liderazgo y el desempeño de los estudiantes, pero también conocemos la capacidad de los y las líderes para incidir y transformar la cultura escolar, incluso su papel dinamizador de la comunidad en la que está inserto el centro educativo.

La realización de procesos eficientes y la consecución de resultados de calidad exigen a las instituciones y colectivos humanos la existencia, dentro de las mismas, de auténticos liderazgos.

Pero es obvio que el liderazgo ha de ser ejercido por personas (o grupos de personas) que posean ciertos rasgos y, lo que es más importante, se comporten de un modo determinado. En definitiva, es preciso contar con auténticos líderes.

Liderazgo, en palabras de Storr (2004, p. 415), hace referencia a “una relación compleja, paradójica y moral entre personas, que puede causar perjuicio a algunas personas y beneficios a otras (...), que se fundamenta sobre la confianza, obligación, compromiso, emoción y una visión compartida sobre lo que es bueno”. Nadie puede ser líder sin seguidores.

En este sentido, la apuesta del Gobierno Nacional del Colombia frente a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (2014–2018), pretende mejorar los resultados educativos a través del programa “Colombia la más Educada en el 2025” (PND, 2014). Uno de los factores esenciales para alcanzar esta meta parte del desarrollo de competencias docentes establecidas en el decreto 1278 de 2002 (MEN, 2008), donde el liderazgo se encuentra considerado en este documento como una competencia de tipo comportamental.

Del mismo modo, el Ministerio de Educación en Colombia, dentro del marco de Evaluación de Competencias de los docentes regidos por el Decreto 1278 de 2002 (MEN, 2008), define el liderazgo como una competencia de tipo comportamental y a la vez gerencial, donde el docente actúa involucrando sus habilidades de gestión directiva, promoviendo una actitud positiva y propositiva frente al cambio, desarrollando un liderazgo enmarcado en las características que proponen investigadores como Bass de forma que el líder sea el motor del trabajo en equipo.

La mayor parte de las definiciones de liderazgo coinciden con la propuesta por Yukl (2002, p. 18), señala que éste “implica un proceso de influencia social, en el cual la influencia intencionada se ejerce por una persona (o grupo) sobre otras personas para que tales personas estructuren sus actividades o interrelaciones dentro de un grupo u organización”

Es este mismo orden, Gento (2002, p. 183), define al líder como:

Aquella persona (o grupo de personas) “capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado.

Es importante reconocer que, aunque los estudios teóricos y empíricos ofrecen rasgos que permiten identificar el auténtico liderazgo, el ejercicio concreto de este puede ser ejercido de modo peculiar por cada persona o grupo de personas.

La visión y el concepto de liderazgo ha venido evolucionando en el correr del tiempo; anteriormente, se atribuía o estaba relacionada al cargo que desempeñaba quien era considerado el líder, ello lo hacía como una visión muy individual; en la actualidad la evolución del término ha transitado hacia una forma de ver el liderazgo desde una perspectiva colectiva, la cual integra tanto las atribuciones como las acciones que diversas personas suman su esfuerzo para el logro de las metas organizacionales, y en el caso particular de las instituciones educativas; el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Desde esta perspectiva, Bolívar (2011), sostiene que el dinamismo y la complejidad del día a día en los centros exige un liderazgo a todos los niveles y no exclusivamente de los cargos que ocupan una posición formal.

En la actualidad, la escuela ya no se presenta como la institución educativa cuyo rol fundamental era el de formadora por excelencia, implicando además, aquello que se plantea como el ideal de educación, no es necesariamente lo que ocurre en los establecimientos educativos; toda vez que la relación entre las concepciones y las formas de funcionamiento de la disciplina, la norma y la democracia, son claves en la organización social de las instituciones educativas, puesto que aquellas donde existe relativa coherencia entre el discurso y la práctica y claridad en los principios y planteamientos esenciales que fundamentan su funcionamiento, tienen mayor capacidad para resolver los conflictos que puedan surgir entre los actores que en ellas se relacionan.

Al entender el liderazgo en términos de influencia se acepta que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la institución educativa, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otras personas vinculadas con la institución.

2. Liderazgo educativo

El liderazgo educativo es un tema que en las últimas décadas ha cobrado una importancia creciente, y prueba de ello es su permanente presencia tanto en la agenda de investigación educativa y eventos científicos a nivel nacional como internacional, así como también en las políticas públicas relacionadas con el sector de la educación en los ámbitos internacional, nacional, regional y municipal. Se tiene la creencia que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia para el logro de manera sustentable de la calidad de la educación, en tanto, formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas de acuerdo con la cultura y las normas de convivencia de la sociedad a la que pertenecen; de las escuelas como espacios de formación y de la educación que reciben niños y jóvenes. La escuela así entendida, se ocupa también de la educación en valores; cursos de educación para adultos; la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia.

En este sentido, tal como lo indican Pont et al. (2008), en Colombia se ha venido produciendo un proceso de cambio en el sistema educativo tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en la toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual. De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores (rectores) se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores (rectores), lo que ha obligado al país a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

Desde esta perspectiva, Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009: 70), asumen que el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos, financieros y humanos en procura del logro de los objetivos compartidos. Por lo que el énfasis se pone en la influencia del liderazgo en los aprendizajes, en tanto resultados cognitivos de los alumnos. En este sentido, debe hacerse cargo de la visión limitada acerca del mejoramiento escolar y de la calidad educativa que tienen como consecuencia esta definición inicial.

En la actualidad, las instituciones educativas reclaman la práctica de estilos de liderazgo que permitan identificar en los directivos y docentes capacidades para organizar, acompañar procesos, orientar, resolver conflictos, establecer normas democráticas y velar por el cumplimiento de las mismas, al tiempo de promover procesos efectivos de comunicación. Entre estos estilos de liderazgo destacan: el liderazgo situacional, el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo resiliente

3. Liderazgo Situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer en 1969. Desde entonces, ha experimentado varias modificaciones. Sus autores Hersey y Blanchard, han presentado diversas propuestas incorporando a la misma, elementos significativos en el correr del tiempo. De acuerdo a esta teoría, los líderes tienen que centrarse en uno de los diferentes estilos de liderazgos que existen. Esta elección dependerá del grado de madurez o disposición de sus empleados, es decir, las ganas de superación y habilidades en el desempeño de las tareas. Por esto, el modelo de liderazgo será diferente dependiendo de la actitud y el nivel de disposición.

Hersey y Blanchard (1993), proponen el modelo (estilo) de liderazgo situacional. El cual se basa en el análisis de una situación determinada, tomando en consideración el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo en concordancia con esa situación y nivel de madurez organizacional. Es decir, desde el liderazgo situacional, la persona responsable de dirigir el grupo o equipo de trabajo, adecúa su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones y actitudes de sus colaboradores. Trasladándolo al ámbito escolar, el liderazgo estará determinado por la situación, contexto, relaciones con los colaboradores, así como con las formas de dirigir la institución educativa.

En tal sentido, la teoría del liderazgo situacional propuesta por los autores arriba mencionados, propone que este estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de los subordinados, para ello, se toma en consideración indicadores relacionados con competencia, tales como desempeño previo, experiencia profesional, habilidades analíticas,

cumplimiento de fechas, entre otros, así como indicadores referidos a actitud, entre los que se cuentan: aceptación de desafíos, flexibilidad, honestidad, iniciativa, independencia entre otros, a objeto de hacer uso de dicho conocimiento para definir el modo de dirigir a cada persona el particular.

Es importante destacar la ausencia de dos elementos que en la actualidad son considerados de suma importancia al hacer referencia al liderazgo, y son éstos el cambio y la cultura. El primero trata a cerca de las mejoras de innovación, ya sea esta en procesos, productos o servicios y la adaptación a cambios externos, lo que en cierta forma podría explicar el potencial explicativo, pero no así el cambio liderado desde arriba, sino un cambio que surge de la cotidianidad motivado por las acciones llevadas a cabo por las personas y las redes de relaciones que controlan.

Por su parte, Gimeno (1995), considera que este tipo de liderazgo se centra en las tareas, garantiza las condiciones de trabajo para el profesorado con la finalidad de que el profesorado oriente sus actividades hacia el logro de metas establecidas por el director (rector).

4. Liderazgo Transformacional

Esta corriente de pensamiento fue originada e introducida por el historiador y politólogo James McGregor Burns y desarrollada años más tarde por el Doctor en Psicología Bernard Bass. Ambos expertos en estudios sobre liderazgo trabajaron en este modelo de dirección en el que el papel del líder era asumido por un perfil enfocado en la participación de sus empleados y la motivación de los mismos. El liderazgo transformacional es aquel que tiene como eje central a las personas para conseguir llevar a cabo un cambio en la empresa. Este tipo de liderazgo se fundamenta en la confianza, respeto y admiración que los empleados sienten hacia la figura de más autoridad.

Desde la perspectiva planteada, Zellman (2015), considera que el liderazgo transformacional trae consigo una efectividad mayor al personal que labora en la institución educativa, cuando este se involucra en el aprendizaje corporativo, lo que se convierte en una ventaja. Para el autor, los líderes transformacionales son particularmente buenos en la

construcción de cultura, modelando comportamientos positivos, construcción de visión y manteniendo las expectativas de alto desempeño para los empleados.

Al potenciar el liderazgo docente a partir del propio líder y las tareas principales que realiza hacia el profesorado tienen el propósito de motivarlos mediante la oferta de recursos y resaltando la importancia de su trabajo en el aprendizaje y éxito académico de los alumnos, considerando a los docentes como los instrumentos clave para el logro de la calidad de la institución educativa. En este sentido, se pone de manifiesto la confianza que se tiene en los profesores y a la autoestima; trabaja para armonizar los intereses profesionales del profesorado con la satisfacción de los alumnos.

De acuerdo a lo planteado por algunos autores entre los que se cuentan Mulford & Silins (2009), Murillo (2006), Iranzo et al. (2014), el liderazgo transformacional se concreta actualmente en tres modelos interdependientes: (a) Liderazgo Pedagógico, Instructivo o Liderazgo para el aprendizaje. (b) Liderazgo distribuido, participativo o colegiado. (c) Liderazgo contextualizado o social. Es por ello, que independientemente del tipo de liderazgo, hay que asumir la necesidad de una delegación de tareas directivas entendidas como un acto de gestión. Por tanto, es confiar a otra persona un conjunto de actividades lo que conlleva un margen de autonomía y confianza.

De acuerdo con los planteamientos de Bass (2000), el líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. En este sentido, quienes practican este estilo de liderazgo, siempre están en busca de nuevas formas de trabajo, tratan de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas, así como salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

En este mismo orden, tal como lo expone Soto (2001, p. 121), un líder transformador comienza por crear una visión que le permita ver con claridad lo que debería ser el ideal de su organización, departamento o grupo de trabajo, toda vez que esta sirve de guía en la búsqueda del mejor camino para lograr resultados deseados, como la calidad, desempeño y la productividad. Este comportamiento contrasta con el liderazgo transaccional, que busca enfocar hacia el cumplimiento de las reglas existente de la organización.

Se puede señalar que el líder transaccional propone guiar o motivar a sus seguidores en las direcciones de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas. En tanto que el liderazgo transformacional proporciona una consideración individualizada y estímulo intelectual, y tiene carisma. Por lo tanto, se puede caracterizar el liderazgo transaccional en la búsqueda de la recompensa contingente, la administración por excepción (activo y pasivo) y *laissez-faire*. Mientras el transformacional se centra en el carisma, la inspiración, estímulo intelectual y las consideraciones individualizadas.

En este sentido, Dubrin (2003, p. 223), señala que el líder transformacional “es aquel que ayuda a las organizaciones y a las personas a hacer cambios positivos en la forma en que realizan sus actividades. El liderazgo transformacional está estrechamente ligado con el liderazgo estratégico, que aporta a la dirección e inspiración a una organización”, por ello señala que se busca elevar el nivel de conciencia de las personas sobre la importancia y el valor de alcanzar los objetivos. Los líderes que se ubican en este estilo son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son fuente de inspiración para ellos y responden a cuatro componentes básicos que definen al líder transformacional los cuales son:

1. *Carisma e influencia idealizada*. Los líderes carismáticos a que presentan influencia idealizada tienen muy clara tanto su visión como el sentido de su misión, ello les permite ganarse el respeto, confianza y reconocimiento de sus seguidores, ello hace que puedan desarrollar esfuerzo extra al requerido para el logro de niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
2. *Motivación inspiracional*. Hace referencia al grado que logra el líder para articular una visión que inspira a sus seguidores con optimismo, en relación con el logro de los objetivos planteados a futuro. En este sentido, la responsabilidad de los seguidores adquiere mayor importancia por la responsabilidad que deben tener en función de su desarrollo personal.
3. *Estimulación Intelectual*. Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al proveerles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar adelante los objetivos de la misión. Al respecto

Bass (2000, p. 43), sostiene que: “la estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público”.

4. *Atención personal e individual.* Hace referencia al grado de asistencia que ofrece el líder a cada seguidor de forma individual según sus necesidades actuando como un mentor o coach, ello le permite valorar la contribución de cada brinda al equipo. En este contexto, Bass (2000), es del criterio que este componente permite al líder promover una visión que estimule la energía de sus seguidores para el logro de altos niveles de desempeño y desarrollo.

En definitiva, el líder que es considerado por sus seguidores como transformacional puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

5. Liderazgo Distribuido

Tradicionalmente las funciones del liderazgo se han focalizado en un individuo, sostenido por los cargos o roles dentro de la organización, a este líder se le conoce como “focalizado”, pero existen otros tipos de liderazgo (por ejemplo, Spillane, 2010). Sin embargo, la mayoría de las instituciones siempre han dependido del liderazgo de otros miembros para lograr su labor. Al respecto, se debe resaltar que el “efecto-director” es normalmente indirecto en relación con los resultados escolares, donde el líder potencia las capacidades y compromisos de los profesores a través de establecer condiciones y relaciones de colaboración que favorecen el desarrollo de la “clase”.

El concepto de liderazgo distribuido se confunde con los conceptos de liderazgo colaborativo (Wallace, 1989), democrático (Gastil, 1997), participativo (Vroom y Jago, 1998) y compartido (Pearce y Conger, 2003). A veces se pueden incluir fuentes de influencia que no están radicadas en las personas como, por ejemplo, “los sustitutos del liderazgo” de Jermier y

Kerr (1997), lo que conduce a una perspectiva del liderazgo como un fenómeno que involucra a la organización en su totalidad.

En términos teóricos, Gronn (2002, 2003) y Spillane et al., (2004, 2006) lideran el debate actual sobre el liderazgo distribuido, estos autores han conceptualizado dos formas distintas de liderazgo distribuido. En este sentido, el enfoque de Spillane (2006), se basa en gran medida en la Cognición Distribuida para generar una teoría de liderazgo distribuido, en tanto que Gronn (2002) ha utilizado la Teoría de la Actividad, principalmente para orientar su trabajo sobre liderazgo. Ambos enfoques tal como lo expresa García (2011), son importantes como indicadores de los tipos de investigación que se podrían realizar y fortalecen el entendimiento de las formas y actividades del liderazgo para considerarlo como una actividad distribuida.

Según Spillane (2006, p. 144), el debate sobre el concepto de liderazgo distribuido se centra en el reconocimiento de que varios individuos asumen la responsabilidad del liderazgo en las instituciones, pero eso es solo el principio, porque desde el plano práctico del liderazgo distribuido se puede definir que es el resultante de “la interacción entre líderes, seguidores y la situación”. Por su parte Murillo (2006), asume que es necesario desarrollar un ambiente de colaboración, de apertura y de confianza dentro de la escuela, evitando la competitividad entre los involucrados. Es importante reconocer que la práctica del liderazgo distribuido no significa que se eliminan las estructuras formales del liderazgo en el interior de las instituciones educativas, en su lugar, menciona Harris (2008) se presenta una relación estrecha entre los procesos de liderazgo vertical y lateral. Así como también, es importante que, en las funciones del liderazgo formal, esté el de velar la práctica del liderazgo distribuido en las instituciones.

En la actualidad se busca que en las escuelas se ejerza un liderazgo que sea capaz de crear nuevos líderes, promoviendo un liderazgo compartido, en donde cualquier integrante de la institución pueda tomar el papel de líder y dar sus aportaciones enfocadas al desarrollo de la misión.

6. Liderazgo Resiliente

Antes de adentrarnos a tratar el liderazgo resiliente, es importante hacer una revisión del concepto de resiliencia palabra que deriva del verbo latino *resilio, resilire*: que significa “saltar hacia atrás, rebotar”, y es un concepto cuyo significado depende del contexto en que se tome. El mismo inicialmente proviene de la física de los materiales, originalmente se refiere a las cualidades de un resorte: resistir a la presión, replegarse con flexibilidad y recobrar su forma original cuando la presión cesa. Esta imagen del resorte que rebota refleja una parte esencial pero no única, de la propiedad resiliente. Sin embargo, aquí se hará énfasis en el concepto de resiliencia que se maneja desde la psicología, como la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas. En este sentido, Bouvier (1999), define la resiliencia como: “la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional y continuar su vida”.

Otra definición que debe ser considerada es la aportada por Luthar (2003), para quien “la resiliencia implica un proceso dinámico que tiene por finalidad la adaptación positiva en entornos de gran adversidad”. Por ello la resiliencia conlleva dos componentes: por un lado, la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad bajo presión y, por otra parte, más allá de esta resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles.

En este orden de ideas, el líder que es resiliente logra fortalecer las seis competencias o capacidades críticas que permiten superar la adversidad, lograr un desempeño superior en condiciones de extenuación o tener éxito a pesar de las dificultades. Asimismo, apoya a los demás en el mismo camino de crecimiento personal, para que la gente se suba sobre sus propios hombros. Las competencias del líder resiliente son: los modelos mentales flexibles, la inteligencia social, la inteligencia práctica, la disciplina personal, la auto eficacia y la inteligencia emocional.

Es importante destacar que el desarrollo de estas seis competencias, no admiten estrategias de capacitación convencionales que se centren en la adquisición de nuevos conocimientos, debido a que son conjunto de habilidades, por lo tanto, las estrategias de

capacitación a ser utilizadas, deben centrarse en el hacer, en el aprendizaje por descubrimiento, en el aprender a aprender.

En la aplicación del liderazgo resiliente al campo educativo, Peralta, Ramírez y Castaño (2006), manifiestan que, dentro de la educación, la resiliencia juega un papel importante, ya que mediante la promoción de ésta se puede favorecer el desarrollo de competencias sociales, académicas y personales. Del mismo modo Trujillo et al. (2011), exponen que esto supone para la educación e instituciones educativas, un ajuste eficaz y sostenible pues el tiempo apremia y plantea de manera crítica la adaptación al cambio de una manera más inmediata. Los equipos directivos han de mostrar competencias para la comunicación y el diálogo desde el pensamiento reflexivo, el desarrollo de la competencia emocional para ganar credibilidad y confianza y el logro de nuevas formas de hacer entre el profesorado para crear una cultura sólida, compartida y veraz.

Lo más importante es que el liderazgo resiliente pretende ser una herramienta del liderazgo personal, esa forma de liderazgo en la cual la corriente de influencia no se dirige a terceros, sino a sí mismo, con el objeto de promover la propia realización, el desarrollo pleno de nuestras potencialidades.

Método

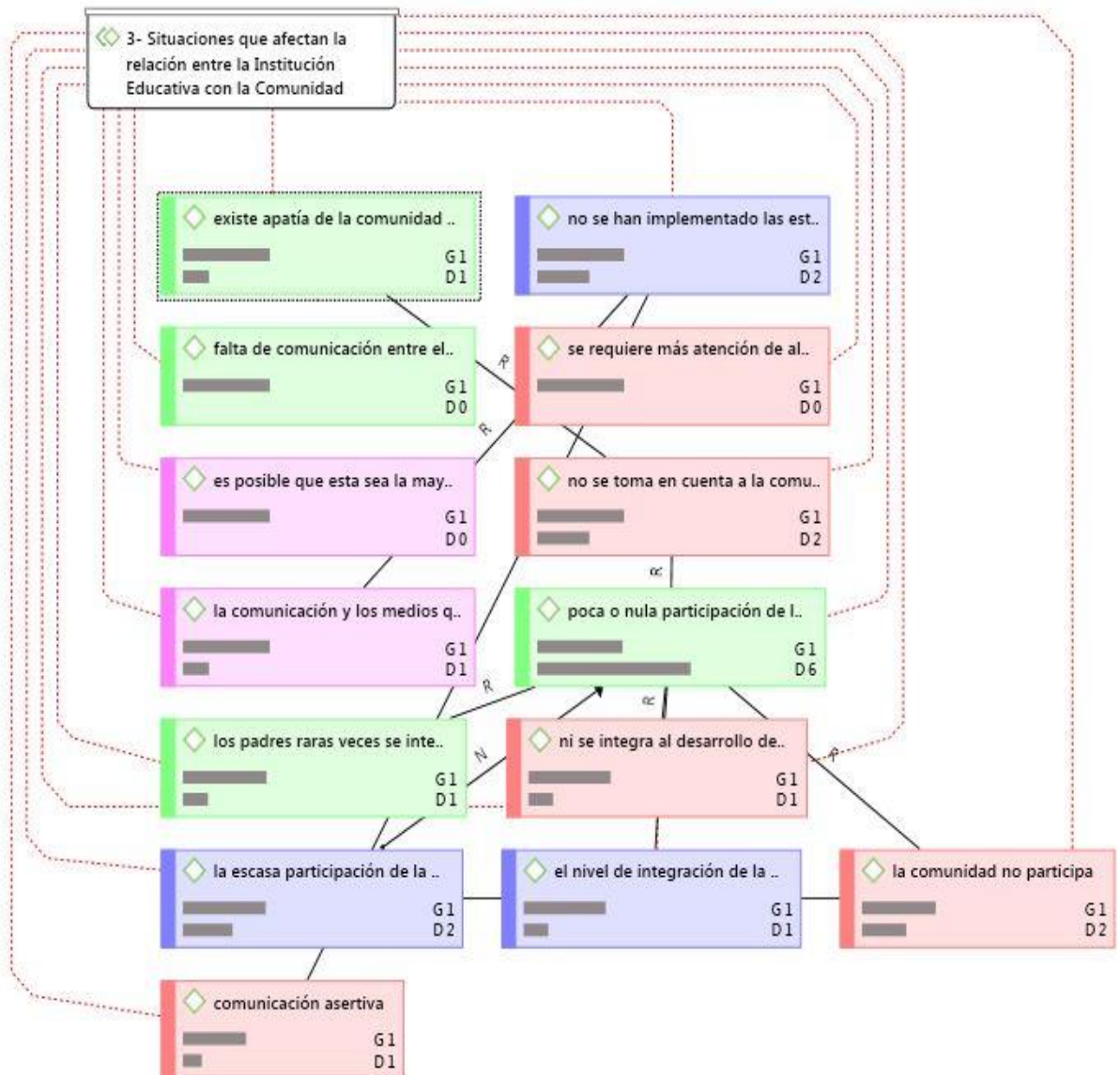
El estudio se enmarcó en el contexto del paradigma interpretativo, cuyo enfoque es cualitativo. Esta investigación se desarrolló bajo el método fenomenológico, el cual permite enfatizar tanto lo individual como las subjetividades. El grupo de informantes clave lo conformaron seis (06) sujetos, pertenecientes todos a la Institución Educativa “La Medalla Milagrosa” de Bucaramanga, Santander, Colombia dos (02) directivos y cuatro (04) docentes, a los que se les realizó una entrevista semiestructurada.

Los informantes clave coinciden en que entre los factores que afectan la relación entre estas instituciones sociales, se encuentran “escasa participación de la comunidad en los aspectos relacionados con la institución educativa”, también “el nivel de integración”, “no se

han implementado las estrategias necesarias”, “falta de comunicación entre el personal directivo y los líderes de la comunidad”, “poca o nula participación de la comunidad en los eventos de la escuela”, “los padres raras veces se integran a las actividades” “existe apatía de la comunidad por formar parte de la institución educativa en general”.

Gráfico 1

Categoría: Situaciones que afectan la relación entre la Institución Educativa con la Comunidad.



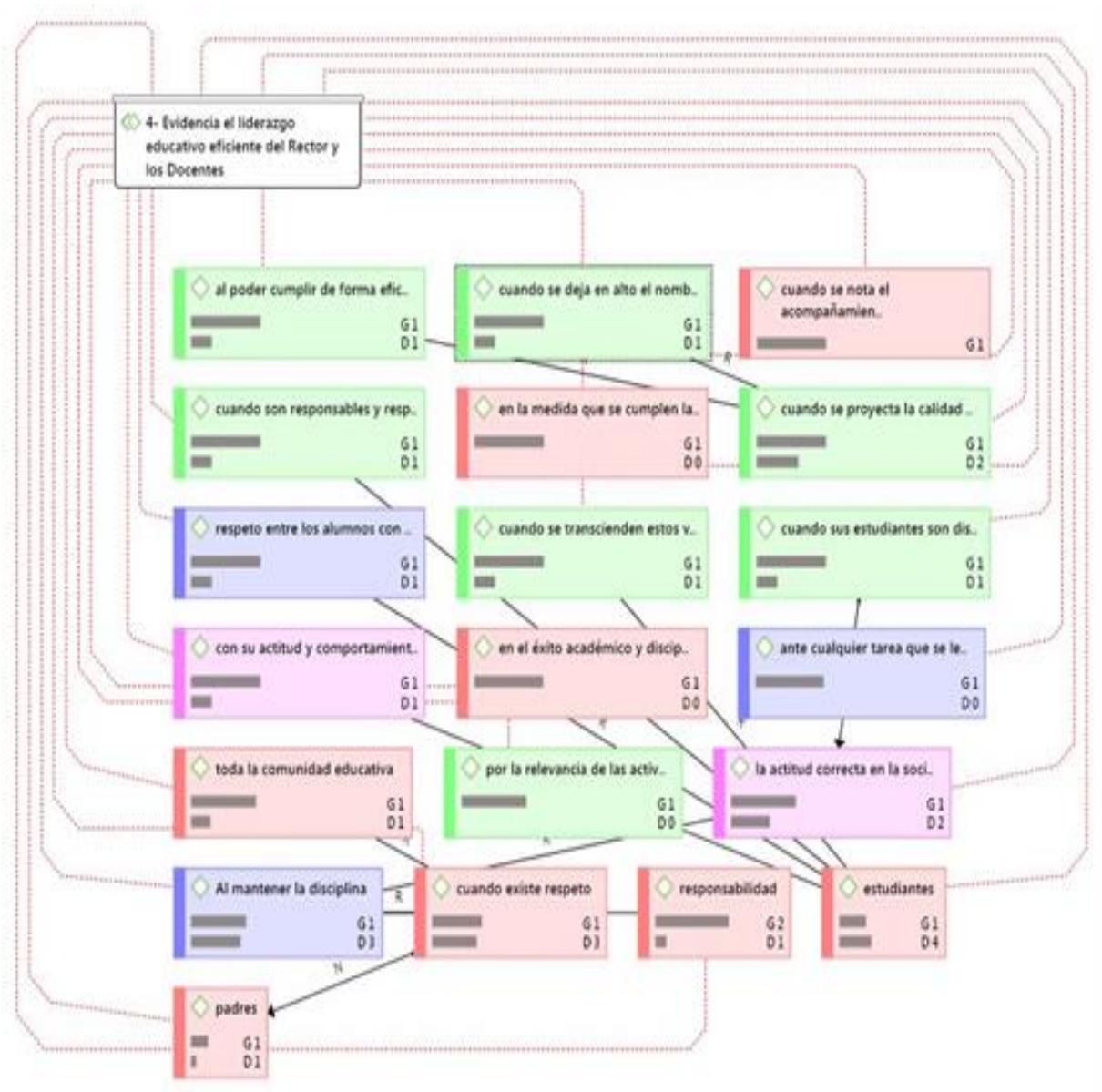
Leyenda: Rector ■ | Docentes ■ | Coordinador ■ | Grupo Focal ■

Fuente: Informantes Clave.

En relación con lo anterior, es necesario que las personas líderes, establezcan un verdadero liderazgo educativo con el cual puedan establecer vínculos que consoliden la sinergia entre la Institución Educativa y el entorno comunitario que rodea la escuela.

Gráfico 2

Categoría: Evidencia del liderazgo educativo del Rector y los Docentes.



Leyenda: Rector ■ | Docentes ■ | Coordinador ■ | Grupo Focal ■

Fuente: Informantes Clave.

De acuerdo a la información obtenida, se tiene que el liderazgo se evidenciaría “al poder cumplir de forma eficiente sus responsabilidades directivas, cuando se deja en alto el nombre de la institución educativa por la relevancia de las actividades realizadas”, “cuando se nota el acompañamiento en todas las actividades que se organizan”. En segundo lugar, en el caso de los docentes “cuando sus estudiantes son disciplinados dentro de aula y fuera de ella, cuando son responsables y respetuosos”, al mantener la disciplina, responsabilidad y respeto entre los alumnos con los cuales comparte sus conocimientos en el aula, así como también con sus compañeros de trabajo, directivos”.

En tal sentido, para lograr que este liderazgo educativo sea eficiente, se debe cumplir con algunas cualidades que deben caracterizar a los líderes, sean directivos o docentes de la institución, de tal forma que puedan encausar la participación del resto de los miembros de la institución y la comunidad en los esfuerzos por lograr alcanzar las metas y los propósitos institucionales.

Tal como se evidencia en la red de significados que se presenta en el grafico 3, no cabe duda que los informantes clave son del criterio que un liderazgo educativo que se desarrolle de forma eficiente pueda contribuir a mejorar el servicio y calidad de la educación en la Institución Educativa La Medalla Milagrosa.

Lo anterior, se corresponde con lo planteado por Murillo (2006), quien afirma:

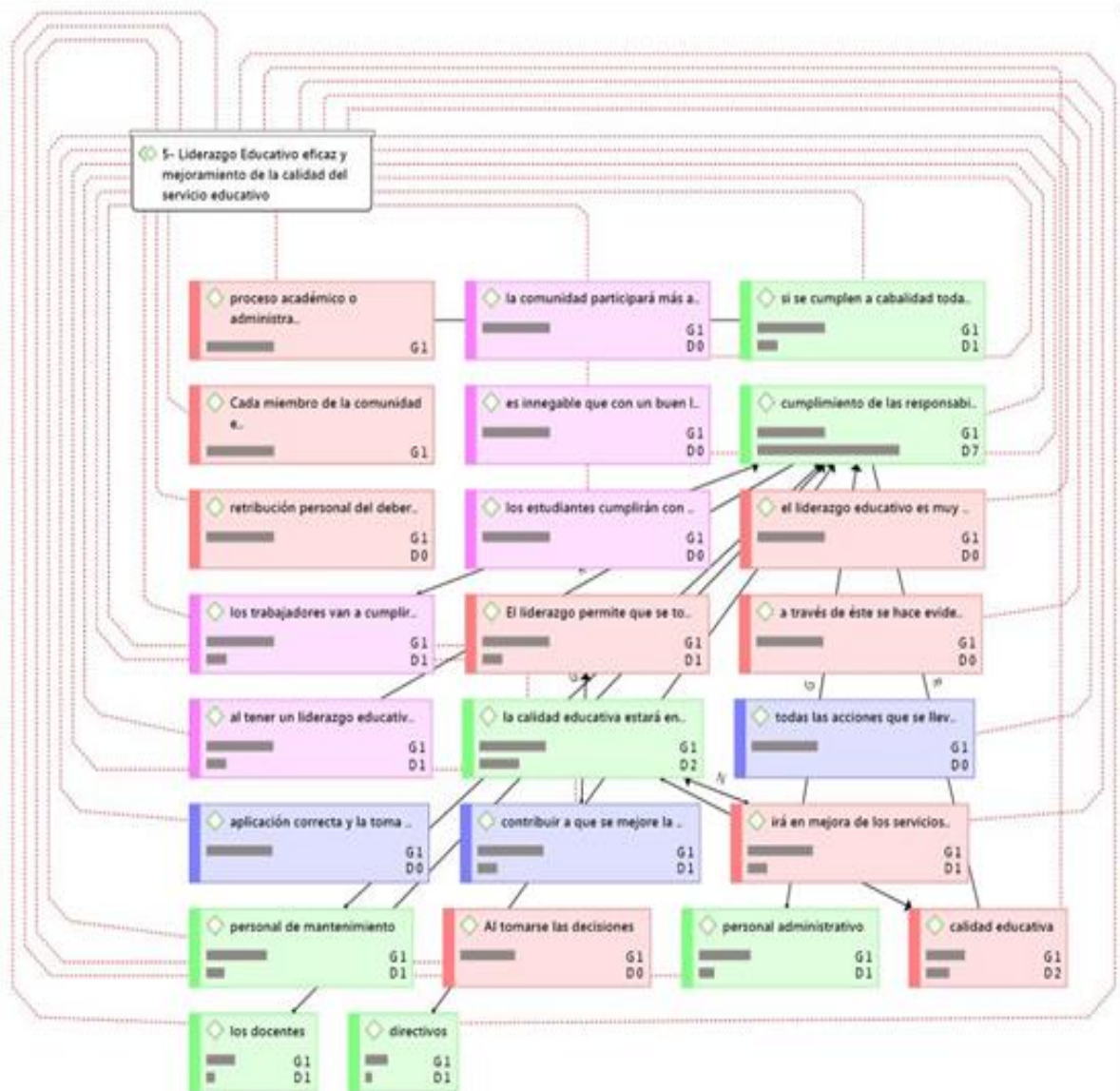
Si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, pero que además posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, exhiban una buena actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad que les permita ponerse al frente del proceso de cambio.

En tal sentido, un verdadero liderazgo educativo en la institución en estudio, se debe caracterizar por ser democrático y participativo, en el cual, quien funja como Rector motive al resto de miembros de la institución y comunidad en general, a que se integren y coadyuven en la toma de decisiones, que fomente y acepte la participación e intervenciones, sugerencias, aportes que hacen todos los miembros de la organización. Ya que, para poder lograr el cumplimiento de

sus funciones se requiere el consenso y aporte de todos los trabajadores que hacen vida activa en la institución, de tal forma que todos puedan cumplir a cabalidad con sus funciones tareas que les sean asignadas para poder alcanzar las metas.

Gráfico 3

Categoría: Liderazgo Educativo eficaz y mejoramiento de la calidad del servicio educativo.



Leyenda: Rector ■ | Docentes ■ | Coordinador ■ | Grupo Focal ■

Fuente: Informantes Clave.

Resultados

Los resultados evidencian una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de las instituciones educativas. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores. Aparecen, además, relaciones entre el liderazgo, el género y la experiencia en el cargo.

Desde esta perspectiva, la presente discusión se pretende realizar una mirada de manera crítica a los resultados obtenidos en la investigación, donde se aprecia la necesidad de poner el énfasis en la necesidad que tienen las instituciones educativas en general y la I. E. “La Medalla Milagrosa” de Bucaramanga en particular, que en las mismas se ejerzan estilos de liderazgo que contribuyan al mejoramiento de las relaciones, desempeño y logros entre otros aspectos, tanto de los miembros de la comunidad educativa. De allí la necesidad que tanto los directivos y docentes, incorporen en su discurso y acción, un compromiso de tipo social, ético y político con la educación pública, a la que consideran de gran valor debido a la función niveladora y transformadora de las desigualdades presentes en la sociedad.

Conclusiones

El liderazgo distribuido se presenta como un concepto clave para comprender la influencia de personas que ocupan roles formales e informales dentro de las organizaciones como es el caso particular de las instituciones educativas, puesto que estas se ven involucradas diariamente en diversas tareas que requieren de prácticas de liderazgo innovadoras, para poder enfrentar la complejidad y diversidad del contexto organizacional; de allí que el liderazgo y sus prácticas, constituyen dos aspectos que se convierten en fundamentales en las relaciones que se desarrollan en el ámbito escolar.

Es posible tener instituciones educativas de mayor calidad donde la equidad, el respeto, el reconocimiento al otro, la solidaridad, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de suma trascendencia, sean los valores fundamentales que caractericen el liderazgo educativo, sólo si los

directivos y docentes están comprometidos en asumir el proceso de transformación que requiere la cultura de escuela, y ello implica vincular a todos los miembros de la comunidad en la gestión directiva de la institución.

La escuela o institución educativa debe vincularse de manera muy cercana con la comunidad a través del ejercicio del liderazgo que desde la misma se genere, promueva o practique, de allí el valor de los vínculos entre el liderazgo y la gestión escolar para el logro de una gestión sociocomunitaria eficiente.

Atendiendo a la relevancia del concepto de liderazgo resiliente como competencia en el contexto de las instituciones educativas para la mejora de la calidad de vida; el profesional de la docencia y quienes la ejerzan deben poseer capacidades y habilidades en la planificación y abordaje de procesos del desarrollo personal, social, familiar, comunitario y organizacional que le permiten la atención de las personas en diferentes contextos (institucional, sociocomunitario y familiar), así como aspectos psicosociales de su vida, con el propósito de que la persona reconozca las propias habilidades y fortalezas para florecer ante las dificultades.

La resiliencia constituye una competencia imprescindible en el trabajo del docente independientemente de que su rol sea directivo o de aula, ya que integra procesos cognitivos, afectivos y conductuales que hacen posible su desempeño en la prevención e intervención de procesos humanos, de aprendizaje y de relaciones interpersonales.

En resumen, el liderazgo educativo como centro de la acción de directivos y docentes de una institución educativa como la “Medalla Milagrosa”, debe estar mediado por dos estilos de liderazgos emergentes: el liderazgo compartido, más conocido en la actualidad como liderazgo distribuido; y, por otro lado, el liderazgo resiliente, el cual pone su énfasis en la propia persona por que pudiera ser considerado en principio como un liderazgo personal. La práctica de los mismos contribuye a mejorar el liderazgo educativo en la escuela.

Referencias

Arias, A.R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci.

- Bass, B. M. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275.
- Bouvier P. (1999). *Abuso sexual y resiliencia*. Paris: Eres
- Dubrin A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 2ª Edición; México; Editorial Thompson.
- French, W. & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- García, I (2011). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia* Año 16, No. 3, 2010, pp. 19 – 36. ISSN: 1315 – 8856.
- Gastil, J. (1997). A definition and illustration of democratic leadership. En: Grint, K. (ed.). *Leadership: Classical, contemporary and critical approaches*. Oxford: Oxford University Press, 155-178.
- Gento Palacios, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.
- Gimeno, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros docentes: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gronn, P (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.
- Guibert, J. (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad*. In memoriam de Dioniso Arazadi Tellería SJ. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. Disponible en doi: 10.1108/02621711211190961
- Hernández, M. M. (2005). *Opinión del docente sobre el liderazgo en niños de educación preescolar*. Universidad de Los Andes. Disponible en http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde_arquivos/3/TDE-2006-07-19T13:04:06Z-189/Publico/hernandezmailin.pdf
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1993). *La administración y el comportamiento humano*. México: Pearson.
- Iranzo, P., Tierno, J. y Barrios, C. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de Centros inclusivos. Teoría de La Educación. *Revista Interuniversitaria*, 26(2), 229-257.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. and Yashkina, A. (2006), Distributing leadership to make schools smarter. *Leadership and Policy*, 6(1), 37–67.
- Luthar, S. (2003). Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood Adversities. Cambridge University Press.
- MEN (2008) Documento guía Evaluación de competencias docentes decreto 1278 de 2002. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/proyectos/1737/articles-342767_recurso_19.pdf.
- Mulford, B., & Silins, H. (2009). Revised models and conceptualization of successful school principalship in Tasmania. In *Successful school principalship in Tasmania* (pp. 157–183). Launceston, Tasmania: Faculty of education: University of Tasmania.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: el liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4, 11–24.
- Murillo, F.J. (2013). La investigación sobre liderazgo educativo: Una mirada desde el presente proyectado al futuro. En revista *FUENTES Liderazgo en las instituciones educativas*. Volumen 14. Editorial Facultad de Educación Universidad de Sevilla.
- Pearce, C. J. y Conger, C. (2003). *Shared leadership: reframing the how and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peralta, D. S. C., Ramírez, G. A. F. y Buitrago, Castaño, B. H. (2006). Factores resilientes asociados al rendimiento académico en estudiantes pertenecientes a la Universidad de Sucre (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, (17),196–219. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21301709>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2014). *La Educación en el Plan de Desarrollo 2014 – 2018 Colombia*. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-268932_PLAN_DE_DESARROLLO_20142018.pdf.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. Disponible en. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf>.
- Robbins, S. Y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. *Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zealand: Ministry of Education.
- Sánchez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. 5ª Edición; México; Editorial Thompson.
- Spillane, J. (2006). *Liderazgo distribuido*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Spillane, J (2010). Educational leadership & management: taking a distributed perspective. Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución / coord. Por María Asunción Manzanares Moya, Vol. 1, 2010 (Libro: *organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución*), ISBN 978-84-7197-649-9, págs. 21-38
- Stor, L. (2004). Leading with integrity. A qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management*, 18 (6): 415-434.
- Trujillo, T. J. M., López, N. J. A. y Lorenzo, M. M. E. (2011). Análisis y descripción de las percepciones del liderazgo resiliente y liderazgo distribuido en torno al ejercicio directivo (2.0) como posibilidad para aprehender y transformar las instituciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 13-29. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3932577.pdf>
- Vroom, V. y Yago, A. (1998). Situation effects and levels of analysis in the study of leadership participation. En: Dansereau, F. y Yammarino, F. (eds.). *Leadership: the multiple-level approaches*. Stamford, CT: JAI Press, 145-160.
- Wallace, M. (1989). Towards a collegiate approach to curriculum management in primary and middle schools. *School Organization*, 8 (1), 25-34.
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo educativo: asignatura pendiente de la reforma chilena*. Estudios Sociales, 117, 123-147.
- Villa, A., Escotet, M. A., y Goñi, J. J. (2007). *Modelo de innovación de la educación superior*. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Mensajero.
- Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Zellman, M. (2015). *La voz de Houston*. Disponible en <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-estilo-de-liderazgo-transformacional-5683.htm>.