

ARTÍCULO

La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios

The bettering process in teaching leadership and the transformation of university processes

Martha Lorena Figueroa Soledispa,^I Evelio Felipe Machado Ramírez^{II}

- I. Docente Facultad Comercio Exterior de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí, Jipijapa. Ecuador. Docente Dedicación Exclusiva. Máster en Docencia mención: en Gestión Desarrollo del Currículo. figueroasoledispa@gmail.com
- II. Doctor en Ciencias, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Licenciado en Educación especialidad Lengua Inglesa, Profesor Titular, Director del Centro de Estudios e Investigaciones Pedagógicas. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Ramón Piti Fajardo, Facultad de Camagüey, Centro de Estudios e Investigaciones Pedagógicas de la Cultura Física y el Deporte, Avenida Jayamá, Reparto Jayamá, Camagüey, Cuba, CP. 70600. eveliomach@yahoo.es

RESUMEN

Es característica de las instituciones de educación superior de calidad desarrollar una pedagogía del cambio. A partir de 1999 se estableció por la Oficina Regional de Educación

para América Latina y el Caribe un programa de la red de liderazgo educativo para formar una masa crítica de profesionales de la educación, precursores en liderazgo transformacional. El artículo que se presenta tiene entre sus propósitos valorar las tendencias contemporáneas de la superación en liderazgo docente en Latinoamérica, así como de los principales modelos y teorías donde se incluye además, una estimación de los diversos estilos de liderazgo y su importancia para el logro de un rol transformador en el docente de la educación superior.

Palabras clave: liderazgo, capacitación en servicio, competencia profesional.

ABSTRACT

Quality higher education institutions have the characteristic to develop a pedagogy of change. Since 1999, the Education Regional Office for Latin America and the Caribbean established a program of the educative leadership net, in order to create a critical group of professionals of the educative system, pioneers in transformational leadership. One of the main purposes of the following article is to assess contemporary trends of the bettering processes in teaching leadership in Latin America, as well as, the main models and theories. The different types of leadership are estimated and also their importance for the development of a transformer role of the teaching personnel in higher education.

Keywords: leadership, inservice training, professional competence.

INTRODUCCIÓN

El programa de la Red de Liderazgo educativo fue establecido por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO¹ en 1999. El objetivo de dicho programa consistía en formar una masa crítica de profesionales de la educación, pioneros en liderazgo transformacional, que promovieran activamente la mejora de los rendimientos académicos de los estudiantes de su radio de acción.² Con esto, se esperaba contribuir a alcanzar las metas de la iniciativa mundial “Educación para Todos”, en particular las relacionadas con la calidad educativa. Al mismo tiempo buscaba reducir las tasas de reprobación y deserción, especialmente en áreas de mayor pobreza y marginalidad cultural.

En el mundo anglosajón, el debate y superación sobre liderazgo educativo se ha estado centrando en la noción de liderazgo balanceado, que se soporta empíricamente en el estudio del meta-análisis que desarrollaron Waters, Marzano y McNulty,³ en el que consideraron 70 estudios realizados entre 1970 y el 2000. El tamaño del efecto del liderazgo en logros académicos resultó en la denotación de un paralelismo en cuanto a las características y el contexto de implementación. Además encontraron que esta asociación con el nivel de logro se obtenía cuando los directivos y docentes desarrollaban una serie de rasgos como parte de sus responsabilidades en la institución escolar. Con este sustento empírico se han diseñado cursos de capacitación en los que se enfatizan los atributos distintivos de los directivos y docentes como líderes escolares.⁴⁻⁶

El propósito de este artículo es valorar las tendencias contemporáneas de superación en liderazgo docente en Latinoamérica, así como de los principales modelos y teorías en este sentido donde se incluye además una valoración de los diversos estilos de liderazgo y su importancia para el logro de un rol transformador en el docente de la educación superior.

DESARROLLO

Actualmente, la superación en liderazgo educativo en Latinoamérica se ha diseñado más con bases conceptuales teóricas que empíricas. La oferta es amplia, tanto por parte de los ministerios de educación como de las fundaciones y los organismos multilaterales. Entre las ofertas, por ejemplo, se puede considerar la del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social,⁷ que ofrece diversos tipos de superación en liderazgo educativo, con una visión más de gestión y orientada al aprendizaje organizacional,^{8,9} aunque con fundamentos teóricos compatibles a los de la UNESCO, especialmente en relación con el manejo de la interacción el desarrollo de las llamadas habilidades de liderazgo, la relevancia de la dimensión emocional y la importancia del clima organizacional en la escuela.

Por su parte, el enfoque del programa de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC)-UNESCO¹ se fundamenta tanto en bases conceptuales teóricas como empíricas. La dimensión teórica se ubica en la corriente fenomenológica, considerando los aportes de la Escuela de Santiago de Chile a la Biología, la filosofía de la ciencia, del conocimiento y del lenguaje, muy especialmente a la estructura lingüística de las interacciones y estructuras organizacionales. En la dimensión empírica retoma los resultados de investigaciones educativas relacionadas con los factores que predicen el logro académico, las llamadas escuelas eficientes y, de manera muy especial, escuelas de alto nivel de logro académico en zonas de gran marginalidad social.^{5,10}

Desde la perspectiva teórica, el enfoque considera que los líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por y para esa comunidad. Ahora bien, tanto el proceso de consolidación del líder, como la articulación de acciones requeridas para alcanzarlo requieren de múltiples interacciones comunicativas, aspecto que descubre la centralidad de la ontología del lenguaje, las acciones y las emociones como constitutivos que son escasamente reconocidos en las visiones tradicionales de la gestión social.¹¹

Es este artículo se considera, en primer lugar, que el contexto es esencial al momento de implementar diversos tipos de superación académica sobre liderazgo; y además que los propios rasgos del liderazgo aplicados a la mejora de la calidad, deben desarrollarse al interior de la comunidad educativa universitaria; en este caso, sin necesidad de esperar apoyos externos.

Es necesario superar las condiciones que algunos consideran determinantes como diversos factores de vulnerabilidad, para desarrollar una pedagogía del cambio, centrada en el contexto específico del alumno y en los proyectos institucionales que articulan acciones de todos los que componen la comunidad educativa universitaria. Los líderes se enfocan dentro de la institución a la comunicación para la acción, en los estados de ánimo de los diversos actores, como en el diseño, organización y gestión de los planes estratégicos institucionales.¹²

El liderazgo es un fenómeno universal. Tanto en el espacio como en el tiempo aparece continuamente la figura del líder, la cual es común a todas las comunidades humanas en todas las etapas históricas por las que ha transitado la humanidad. Precisamente por dichas circunstancias abundan los estudios sobre el tema. Para Cattell: “El líder es la persona que produce una sintalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en toda la sintalidad grupal.”¹³ Entendiéndose por **sintalidad**, según este autor, lo que hace posible que un observador exterior al grupo pueda anticipar lo que éste hará en una situación determinada.

Ya desde 1948, Stodgill definía el liderazgo como “El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos.”¹⁴ Asimismo es consciente en su resumen de teorías e investigación del liderazgo de que: “[...] existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.”

Tanto es así, que a pesar de los muchos esfuerzos, la sociometría norteamericana, por lo demás, no llega a resolver el problema de una definición satisfactoria, dado que para ella y para muchos de sus representantes, el líder es la persona que el grupo selecciona para realizar esta función.¹⁵

Por su parte Chiavenato, destaca que el “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”¹⁶

Cabe señalar además, que aunque el liderazgo guarda una relación directa con las actividades administrativas y él es muy importante para la segunda, este concepto no es igual al de “administración”. En ese sentido Bennis,¹⁷ al escribir sobre el liderazgo, con el efecto de ponderar la diferencia, ha expresado que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz, justo y organizado, pero carente de las cualidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desplegar el entusiasmo y la devoción, pero carentes de posibilidades para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchos están apreciando más a los gerentes que también tienen cualidades de líderes.¹⁸

Si bien las definiciones otorgadas orientan acerca del concepto general de un término utilizado en el habla común, aun hoy no existe una precisión de su significado a pesar de su multiplicidad, y menos aún es posible utilizarlo como tal para efectos de un artículo en donde, de acuerdo con sus principios, se necesita no sólo precisar las variables que lo componen, sino, además, hacerlas operativas. Por dicha razón, en vez de tomar partido por alguna en particular, es preferible centrar la atención en las características o elementos que están presentes en la mayoría de los títulos que pueden consultarse en la literatura especializada sobre el tema.

A las imprecisiones anteriores se puede añadir lo que algunos autores han denominado la “[...] la fútil disputa” entre el liderazgo y la gestión o la administración. El buen líder contra el mal líder, “[...] *distinción que [...] no ayuda en nada.*”;¹⁷ y con la que Bennis coincidió.

Sin embargo, y a pesar de la abundante información en la que se ha discutido el tema, la distinción entre los dos conceptos continúa siendo difusa ya que, según opinan otros reconocidos expertos en el tema, el liderazgo es, o debería ser, un papel fundamental del administrador.^{19,20}

De ese modo, y con el propósito de llegar a un mejor entendimiento del término, se llevará a cabo una breve descripción de las principales teorías tradicionales que han tratado de explicar el fenómeno y resumir los resultados que las investigaciones han arrojado al respecto sobre cada una de ellas para, más adelante, considerar las tendencias y sus posibles implicaciones en el proceso docente-educativo universitario. Se considera que el liderazgo:

- Involucra a otras personas: los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso.
- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, las teorías tradicionales hacen énfasis en que el líder tendrá más poder.
- Se considera una capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.
- Se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Burns²¹ argumenta que el líder no debe pasar por alto los componentes morales del liderazgo. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, llegado el momento de responder a la propuesta de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Más allá de esas concepciones, es posible hallar las principales características del liderazgo según sus diversas concepciones:

1. Es un sistema situacional debido a que para cada realidad puede haber un líder diferente.
2. Existe cierta tendencia a la transferencia del liderazgo, que es la operación que consiste en la transferencia de la situación del líder, detentada por un individuo en una determinada área del grupo a la totalidad de las situaciones o bien el liderazgo de un grupo a otro grupo.
3. Varía de grupo a grupo, de sociedad a sociedad; sin embargo, en todos los casos de liderazgo aparecen constantes como que el líder enjuicia y sanciona la acción de los miembros integrantes del grupo y vela por el reparto de las normas grupales establecidas.
4. Es una cualidad estructural del grupo, y no un mero atributo personal. Dos grupos diferentes no precisan tener el mismo líder, pero ambos establecerán un sistema de liderazgo.
5. Se espera del líder una conducta específica diferente de la que deben tener los demás miembros del grupo social.
6. Existe la tendencia a que los líderes sean populares entre los miembros del grupo; pero inversamente, no ascienden automáticamente al liderazgo los individuos que gozan de popularidad en el seno del grupo y, en definitiva, cabe la posibilidad de que el líder no sea popular.
7. Se puede distinguir al líder funcional (elegido en virtud de una mayor preparación para el desempeño de una función, siendo esta última la causa constitutiva del grupo en el caso de los docentes) del líder carismático.
8. La función del líder reside en ayudar al grupo a conseguir a alcanzar sus propósitos.

El líder, sobre todo, si aspira a desempeñar un papel activo, debe contar, en primer lugar, con un grupo de seguidores dispuestos a secundar su actuación y a servir de correa de

transmisión de sus decisiones; en contrapartida, el líder deberá encarnar las pretensiones de sus partidarios e intentar que se cumplan sus expectativas.²⁰

Todo lo anterior permite enunciar algunas de las características del líder:

- Capacidad de comunicación de acción y reacción; primero, para poder expresar claramente sus ideas e instrucciones, y lograr que las personas lo escuchen y lo entiendan; en segundo lugar, saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa para convertirlo en acción.
- Inteligencia emocional, definido por Salovey y Mayer como la “[...] habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.”²²
- Capacidad de establecer metas y objetivos debido a que, para un grupo, es preciso saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo; de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- Capacidad de planeación, para poder establecer un plan cuando ya se encuentra definida la meta. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios; por ejemplo, en el momento de preparación de una materia de enseñanza, etc.
- Autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades para poder hacer uso de ellas o subsanarlas.
- Para crecer, enseña a las personas, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- Posee carisma a partir de la puesta en evidencia de su profesionalidad para el logro de la excelencia.
- Es innovador, de gran importancia en un mundo que avanza rápidamente en un vórtice de gran complejidad, con tecnología cambiante y ampliamente competitivo.

- Es responsable y utiliza su poder en beneficio de las personas.
- Es capaz de gestionar el conocimiento tácito y explícito; esto es, saber cómo obtenerlo, procesarlo, interpretarlo inteligentemente y comunicarlo en forma creativa.

En el ámbito latinoamericano, ya en lo específico de la superación a los docentes en liderazgo, este tiene su comienzo, a partir de una iniciativa que se presenta en la UNESCO¹, para influir directamente en la vida de los centros educativos.

En 1999 se desarrolló un taller en Santiago de Chile, en el que se exploró la pertinencia y sentido que debe tener una superación de este tipo; y desde un principio dicho programa se posicionó de manera singular en la oferta de cursos de liderazgo de directivos escolares al basarse en la llamada Escuela de Santiago de pensamiento filosófico, especialmente con aportaciones de Maturana y Varela; Flores y Echeverría.²³⁻²⁷

En el año 2000 fue diseñada, con el apoyo de la Fundación Andes,²⁸ la estructura de los cursos, con un fuerte énfasis en el manejo de dinámicas y emociones (por lo que se ubica en la perspectiva de la didáctica) y se iniciaron contactos con instituciones formadoras. Asimismo, con estos fines, se incorporó al programa de superación en liderazgo, uno computacional de simulación, el cual facilitaba la generación de proyectos educativos en un marco de conversaciones estructuradas entre directivos y docentes. En el 2001 se extendieron las ofertas de cursos de superación para directores de escuelas, en Santiago de Chile y posteriormente en México, lo cual se diseminó con posterioridad a otros países.²⁹

En el año 2004 comenzaron a firmarse convenios con organismos no gubernamentales, al asociarse varios países a “**Save the Children**” de Noruega,³⁰ para cursos en Centroamérica, y el Centro Nacional de Investigaciones Sociales y Educativas³¹ de Ecuador, para ampliar la oferta a ese país. Se desarrollaron talleres tanto en Chile como en Argentina, dedicados al liderazgo en temas de VIH Sida y convivencia. La conformación de la red se hizo cada vez más viable a partir de este período, ya que se organizó el primer taller de formadores de liderazgo con docentes de Argentina, Bolivia, Ecuador, Chile y México.

De manera adicional, en el 2005, se organizaron cursos de capacitación para docentes en las Universidades de Buenos Aires, Argentina; la de Concepción, en Chile; la Universidad de Tucumán, Argentina; la Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana y la de Chimborazo, en la República del Ecuador entre otras.

En el año 2006 se organizó el Primer Encuentro Latinoamericano de Liderazgo en Educación y Capacitación,³² que durante tres días reunió a egresados, asociados del programa y facilitadores de los cursos en la sede de Santiago de Chile. El encuentro culminó con una declaración denominada Manifiesto para la Educación Latinoamericana. Sin embargo, no fue posible consolidar una red de formadores y se consideró que la respuesta a la convocatoria estuvo limitada. Ese año se celebró el primer curso en línea, y fue ofrecida la primera modalidad de curso de liderazgo para la educación rural, sistematizando sus bases conceptuales con la publicación de un texto escrito por la excelencia del proyecto.³³

En el año 2007 continuó la gestión de cursos en línea, consolidándose el diseño de programas de simulación contando con una red de asesores que poseían un alto nivel de motivación y competencias en la conducción de cursos en municipios rurales de Nicaragua, Ecuador y Paraguay.

A fines del mismo año, ya los programas de superación en liderazgo disponían de materiales propios (libros, programas computacionales y material adicional), un cuerpo de formadores asociados a la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC-UNESCO), una versión operando en línea, convenios con países centroamericanos, una página exclusiva en la web y una red de directores y formadores egresados de los cursos que mantenían comunicación constantemente en al menos nueve países de América Latina y el Caribe; ahora bien, en todos estos casos, los cursos de liderazgo educativo fueron diseñados más con bases conceptuales teóricas que empíricas.

En el contexto de la problemática de superación en dicha área, han aparecido diversas teorías que la sustentan. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman

como sus variables la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las de “liderazgo transformacionales” incluyen como variables las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, las más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza, respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión de su institución educativa.³⁴

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander³⁵ está basado en el modelo de **unión bivalente vertical**. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder-subordinado y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, la premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.³⁶

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño; y el liderazgo es presentado

en intercambio de recompensas constructivas o correctivas, o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar diversos comportamientos como el de **recompensas contingentes**, que es el que contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

A partir de 1982 se comienza a hablar del **liderazgo transformacional** como opuesto al transaccional que es más rutinario y diario. Esta teoría ha logrado efectos de relevancia sobre los subordinados, cambiando las bases motivacionales sobre las cuales opera, ya que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo para llevarla al compromiso.³⁷

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al autointerés inmediato de los seguidores producto de estímulos condicionados, despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para el logro de intereses hacia los logros, el crecimiento y el desarrollo.³⁷

A lo largo de todos estos años se han elaborado y puesto de manifiesto una multitud de teorías y modelos sobre el liderazgo que impactan directamente en las tendencias de superación; por ejemplo el modelo de contingencia de Friedler;³⁸ la teoría situacional de Hersey y Blanchard;³⁷ la teoría de la trayectoria-meta de House;³⁴ el modelo de líder-participación de Vroom y Jago,³⁹ entre otros, como el liderazgo carismático, visionario; etcétera, y el transformacional ya citado, que constituye un referente para este artículo.

Pero con independencia de la teoría o modelo que se haya elaborado, en ningún caso se tiene en cuenta el contexto y la cultura que emana de este en su significado más amplio, que es donde el líder se desempeña y al cual debe responder para una actuación consecuente y despliegue de sus cualidades como tal. Si bien el líder educativo debe poseer una serie de

rasgos para desempeñar un buen papel, también ejercerá diferentes tipos de liderazgo dependiendo en gran parte de su propio estilo, así como del contexto y su cultura.

CONCLUSIONES

Con independencia de las tendencias y modelos reseñados, los rasgos del liderazgo aplicados a la mejora de la calidad educativa deben desarrollarse al interior de la propia comunidad educativa, sin esperar que existan apoyos externos, lo cual ha sido una regularidad. Es característico de las instituciones de educación superior de calidad desarrollar una pedagogía del cambio, centrados en el contexto y la cultura específica de los docentes, alumnos, directivos en general y en los proyectos institucionales que articulen acciones de todos los que componen la comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. UNESCO. Servicio de Supervisión Interna Sección de la Evaluación. [internet]. 2008 [citado 15 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>
2. Weinstein J. Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. Estudios Sociales. 2009; 117:123-147.
3. Waters T, Marzano RJ, McNulty B. Balanced Leadership: what 30 years of research tell us about the effect of leadership on student achievement. USA: A Working Paper. McReal; 2003.
4. NCSL. National College for School Leadership. [internet]. 2010 [citado 19 de octubre de 2011]. Disponible en: <http://www.mcrel.org>
5. Volante P. Influencia del liderazgo instruccional en resultados de aprendizaje. Santiago de Chile: CEPPE; 2008.

6. Yukl G. Leadership in organizations. New York: Pearson-Prentice Hall; 2006.
7. INDES. Cursos. BID. [internet]. 2010 [citado 15 de enero de 2012]. Disponible en: <http://indes.iadb.org/pages/489,ESPAÑOL,CURSOS.html>
8. Contreras ME. Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo. Apuntes para la capacitación de gerentes sociales. Serie de Documentos de Trabajo I-54. Washington: BID; 2005.
9. Gil-García A. El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. Chile: Sapiens, Revista Universitaria de Investigación. 2008; 9(1): 13-33.
10. Robinson V. School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. USA: ACEL. 2007; 41: 1-28.
11. Moss S, Ritossa D. The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance. Creativity and Work Attitudes. 2007; 3(4): 433-456.
12. Pedraja-Rejas L. Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. Revista Chilena de Ingeniería. 2009; 17(1): 21-26.
13. Cattell RB. The inheritance of personality and ability: Research methods and findings. New York: Academic Press; 2002.
14. Stodgill R. M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology. 1948; 25:35-72.
15. Ramírez J, Sgambatti V. Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. Venezuela: Visión Gerencial. 2008; 7 (2): 403-416.
16. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. NY: Mc. Graw Hill; 2000.
17. Bennis W. On becoming a leader. Reading, Massachussets: Addison-Wesley; 1994.
18. Majluf N, Hurtado JM. Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación. Santiago de Chile: Andros Impresores; 2008.

19. Jackson B. New directions in leadership thinking. Pacific Regional Workshop on Leadership Development. [internet]. 2005 [citado 10 de enero de 2012]. Disponible en: [http://www.windeaters.186co.nz/kete/ketepresentations/03%20 Jackson%20-20New%Directions.ppt](http://www.windeaters.186co.nz/kete/ketepresentations/03%20Jackson%20-20New%Directions.ppt)
20. Drucker PF. The Practice of Management. London: Heinemann; 1955.
21. Burns J M. Leadership. New York: Harper & Row; 1978.
22. Jackson B. New directions in leadership thinking. Pacific Regional Workshop on Leadership Development. [internet]. 2005 [citado 23 de junio de 2012]. Disponible en: http://www.windeaters.186co.nz/kete/kete_presentations/03%20Jackson%20-%20New%Directions.ppt
23. Maturana HR, Varela F. El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano. Santiago de Chile: Lumen Editorial Universitaria; 1984.
24. Varela F. El fenómeno de la vida. Santiago de Chile: Océano; 2000.
25. Maturana H. La objetividad: un argumento para obligar. Santiago de Chile: Dumen Ediciones; 1996.
26. Flores F. Creando organizaciones para el futuro. Santiago de Chile: Dolmen ediciones; 2004.
27. Echeverría R. La ontología del lenguaje. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones; 2006.
28. Fundación Andes Programa de fortalecimiento de la investigación y docencia en universidades regionales. [internet]. 2000 [citado 15 de enero de 2012]. Disponible en: http://www.i-mar.cl/investigacion/documentos/fundacion_andes.pdf
29. Thieme C. (2005). Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral. [internet]. 2008 [citado 15 de octubre de 2011]. Disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf
30. ONG. Save de Children. Observatorio de la niñez y la juventud. [internet]. 2004 [citado 23 de marzo de 2012]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>

31. CENAISE. Los Procesos de Innovación Educativa. [internet]. 2005 [citado 13 de diciembre de 2011]. Disponible en: <http://www.cenaise.org.ec/.../Los%20Procesos%20de%20Innovacion%20>
32. UNESCO Evaluación de la Red de Liderazgo Escolar de la OREALC. [internet]. 2006 [citado 12 de abril de 2012]. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001610/161087s.pdf>
33. Rojas A, Fernando G. Bases del Liderazgo en Educación. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO; 2006
34. House RJ, Singh JV. Organizational Behavior: Some New directions for I/O Psychology. USA: Annual Review of Psychology. 2007:23.
35. Hollander EP. Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship. New York: Free Press; 1978.
36. Popper M, Zakkai E. Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance, an Analysis from an Organizational Psychology Perspective. Leadership and Organizational Development Journal. 1994;(15)6: 3-7.
37. Hersey P, Blanchard K. Management of organizational behavior. USA: Prentice Hall; 1988.
38. Friedler F. A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill; 1967.
39. Vroom VH, Jago AG. The new leadership: Managing participation in organizations. New York: Englewood Cliffs; 2003.

Entrada: 30/4/2012

Aprobado: 21/10/2012

Martha Lorena Figueroa Soledispa. Docente Facultad Comercio Exterior de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Manabí, Jipijapa. Ecuador. Docente Dedicación Exclusiva. Máster en Docencia mención: en Gestión Desarrollo del Currículo. figueroasoledispa@gmail.com