

Liderazgo democrático y transformacional en la organización de la Institución Educativa Nivel Básico de la Región Altos

Democratic and transformational leadership in the organization of the Basic Level Educational Institution of the Altos Region.

María Elena Gómez Sánchez ¹

¹ *Licenciatura en Educación Preescolar para el Medio Indígena, Subsecretaría de Educación Federalizada, directora técnica, San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México, malenags1213@gmail.com, ORCID: 0009-0005-2340-6374*

Fecha de recepción del manuscrito: 15/04/2024

Fecha de aceptación del manuscrito: 12/05/2024

Fecha de publicación: 30/06/2024

Resumen—Este material tiene como objetivo conocer el concepto de liderazgo directivo desde los fundamentos teóricos de distintos autores para apoyar a los directivos en el aprendizaje y desarrollo del conocimiento profesional de liderazgo escolar, por medio de la indagación de los tipos de liderazgo como el democrático y transformacional, los cuales influyen en la organización de la institución educativa. El liderazgo directivo desempeña una función contundente en el progreso de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el entorno y ambiente escolares donde participan toda la comunidad escolar incluyendo a los padres de familia. El liderazgo eficaz es preciso para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. La importancia de conocer las ideas teóricas reside en ejercer el rol con estrategias y prácticas pertinentes en la implementación de los procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares, tomando en cuenta los distintos escenarios, circunstancias y demandas que presenta el contexto educativo. Esta investigación se sustenta en el método de investigación con referencias bibliográficas como fundamento teórico y se realiza un análisis reflexivo de las definiciones, características y contextualización con los desafíos que suele enfrentar un líder en una institución educativa. El liderazgo directivo es fundamental en el desarrollo educativo de una institución educativa porque guía, motiva y dirige a todo el personal docente y administrativo hacia el logro de metas educativas, promoviendo una cultura escolar positiva, el desarrollo profesional, la innovación y el bienestar de la comunidad educativa.

Palabras clave—Liderazgo directivo, Democrático, Transformacional, Organizacional.

Abstract—This material aims to understand the concept of managerial leadership from the theoretical foundations of different authors to support managers in the learning and development of professional knowledge of school leadership, through the investigation of types of leadership such as democratic and transformational, which influence the organization of the educational institution. Directive leadership plays a strong role in the progress of school results by influencing the motivations and abilities of teachers, as well as the school environment and environment where the entire school community, including parents, participate. Effective leadership is necessary to increase the efficiency and equity of education. The importance of knowing the theoretical ideas lies in exercising the role with relevant strategies and practices in the implementation of improvement processes within school organizations, taking into account the different scenarios, circumstances and demands presented by the educational context. This research is based on the research method with bibliographic references as a theoretical foundation and a reflective analysis of the definitions, characteristics and contextualization is carried out with the challenges that a leader in an educational institution usually faces. Directive leadership is fundamental in the educational development of an educational institution because it guides, motivates and directs all teaching and administrative staff towards the achievement of educational goals, promoting a positive school culture, professional development, innovation and the well-being of the community. educational community.

Keywords—Directive, Democratic, Transformational, Organizational leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es, aún en mayor medida, crucial cuando se trata de implementar cambios y transformar sistemas. En este sentido, la formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo escolar, son puntos esenciales en la agenda educativa de países en desarrollo, que tienen por delan-

te el gran desafío de elevar, acelerada y significativamente, sus niveles educativos. Las tendencias del discurso actual sobre desarrollo escolar derivan principalmente de los modelos de liderazgo transformacional y liderazgo distribuido, cuyas características principales son: liderazgo distribuido, basado en principios éticos y morales y en una visión organizacional común (Barber y Mourshed, 2008, citado en

Contreras, T. S., 2016).

En este artículo se presenta el planteamiento como tema de interés el liderazgo democrático y transformacional en la organización de la institución educativa nivel básico de la región altos de Chiapas. Los objetivos de estudio es analizar los estilos de liderazgo como el democrático, transformacional, organizacional y su influencia en la eficacia de la gestión escolar y el desarrollo profesional de los docentes, fomentando la mejora continua, la innovación y la colaboración, así como su atribución en las prácticas pedagógicas. Investigar cómo los líderes escolares influyen en la cultura organizacional de la escuela, incluyendo normas, valores, creencias y prácticas compartidas.

En el marco teórico se fundamenta con investigaciones científicas de distintos autores que nos dan los significados y características adecuados de los diferentes conceptos como son: liderazgo directivo, democrático, transformacional y organizacional. Al organizar el liderazgo de manera efectiva en una institución educativa bajo estos enfoques, se promueve un ambiente de trabajo colaborativo, se potencia el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa y se contribuye al logro de los objetivos educativos y al bienestar de los estudiantes. Se describe que el liderazgo se debe entender como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo (Bolívar, A. 1997).

Se emplea la metodología de investigación por referencia bibliográfica que permite utilizar datos registrados en los distintos documentos de varios autores dando análisis e interpretación como la importancia del liderazgo directivo en la mejora de la calidad educativa y en el impulso del aprendizaje de los alumnos, según Leithwood, K. (2009), se halla en que los directores escolares desempeñan un papel clave en la gestión de la escuela, en la promoción de un ambiente propicio para el aprendizaje, y en la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas educativas. El liderazgo directivo eficaz implica habilidades como la capacidad de inspirar a los demás, de tomar decisiones estratégicas, de fomentar la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, y de gestionar los recursos de manera efectiva. Los directores que ejercen un liderazgo directivo sólido pueden influir positivamente en el desempeño de los docentes, en el clima escolar, y en los resultados académicos de los estudiantes.

El liderazgo democrático en el ámbito educativo se caracteriza por la participación activa de los diferentes miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones y en la gestión de la escuela, se basa en la idea de compartir el poder y la responsabilidad entre directivos, docentes, estudiantes, padres y otros actores relevantes. Se fomenta la colaboración, la transparencia y la inclusión en la toma de decisiones, lo que puede contribuir a un clima escolar más participativo, motivador y equitativo. Busca empoderar a todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo la diversidad de opiniones y la cohesión en torno a metas comunes.

El liderazgo transformacional en las escuelas es fundamental debido a su capacidad para promover el compromiso de los alumnos y mejorar las condiciones organizacionales. Se recalca que las prácticas de liderazgo transformacional

contribuyen al desarrollo de capacidades y compromiso entre los miembros de la comunidad escolar, suele ser un factor clave para mejorar la calidad de la educación y lograr cambios efectivos en las escuelas.

Leithwood, K. (2009) destaca que las escuelas con un mejor rendimiento asignan un mayor grado de influencia en liderazgo a todos los miembros de la escuela, es decir, distribución de participaciones coordinados, incluyendo directores, equipos escolares, apoderados y alumnos, en comparación con las escuelas con un rendimiento más bajo.

Estas estrategias se relacionan estrechamente con la competencia de los directores en la solución de problemas, ya que un liderazgo efectivo implica la capacidad de identificar problemas, involucrar a los miembros de la comunidad educativa en la búsqueda de soluciones y distribuir responsabilidades de manera equitativa promoviendo la participación activa de los profesores, alumnos y padres de familia, clave en la toma de decisiones y la implementación de iniciativas educativas.

En la última sección se dan las conclusiones finales recalcando que el liderazgo en las escuelas puede generar beneficios como una mayor satisfacción y compromiso de los profesores, un clima escolar más positivo, una mayor implicación de los estudiantes en su propio aprendizaje, y una mayor confianza por parte de los padres en la institución educativa. Además, este enfoque de liderazgo puede favorecer la innovación, la creatividad y la resolución colaborativa de problemas en el contexto escolar.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO DIRECTIVO

Según Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., & Avendaño Cruz, C. E. (2023), el liderazgo educativo se refiere a la capacidad de los directivos y líderes en el ámbito educativo para influir, inspirar y guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de metas y objetivos educativos e implica no solo la gestión eficaz de una institución educativa, sino también la promoción de una cultura escolar positiva, el fomento del desarrollo profesional del personal docente, la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras y la mejora continua de la calidad educativa. Los líderes educativos deben tener habilidades de comunicación efectiva, capacidad para tomar decisiones estratégicas, empatía, visión, capacidad de motivar a otros, y un compromiso con la excelencia académica y el bienestar de los estudiantes. El liderazgo educativo es fundamental para crear un entorno escolar propicio para el aprendizaje, el crecimiento personal y el desarrollo integral de los estudiantes.

El liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en el desarrollo educativo, ya que los directivos escolares son responsables de guiar, motivar y dirigir a todo el personal docente y administrativo de una institución educativa. Es esencial para promover la calidad educativa, impulsar la innovación, facilitar el aprendizaje continuo y crear un entorno propicio para el desarrollo integral de los estudiantes y el personal educativo.

En el texto de Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., & Avendaño Cruz, C. E. (2023) nos habla de que un liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en el proceso

educativo por varias razones:

- a) Visión y dirección: Los directivos educativos establecen la visión, misión y metas de la institución educativa, proporcionando una dirección clara para todo el personal docente y administrativo.
- b) Gestión eficaz: Los directivos son responsables de la gestión eficaz de los recursos, la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas educativas que impactan directamente en la calidad de la educación.
- c) Desarrollo profesional: A través del liderazgo directivo, se fomenta el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo la mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje.
- d) Clima escolar: Los directivos contribuyen a crear un clima escolar positivo y colaborativo que favorece el bienestar de toda la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes y padres.
- e) Innovación y cambio: El liderazgo directivo impulsa la innovación y el cambio dentro de la organización educativa, promoviendo la adopción de nuevas prácticas pedagógicas y tecnológicas.

Leithwood y Riehl (2005) citado en Anderson, Stephen. (2010), identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción”. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Existe un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras: las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.

La primera de las categorías, establecer direcciones, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los

docentes a realizar de mejor manera su labor. Michael Fullan (2005) señala que, en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo. El desarrollo profesional el perfeccionamiento de las capacidades y aborda las creencias y actitudes para ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo como la auto-confianza.

Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

2.2 LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Vigo, D. P., Martínez, D. B., Estrella, J. G., & Becerra, J. M. (2015). Investigaciones han llevado a conceptualizar al liderazgo democrático a partir de tres puntos importantes: como una actitud, como un punto de equilibrio y como participación. El liderazgo democrático posibilita una actitud ante la sociedad y una liberación del sentido común que es parte fundamental de las organizaciones (Nunes, 2002).

Un líder con un estilo democrático tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la participación en la elección de métodos y metas de trabajo, y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para orientar a sus empleados (Robbins & DeCenzo, 2002); Agüera (2004) menciona que el liderazgo democrático permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y diseño de los procesos.

Vigo, D. P., Martínez, D. B., Estrella, J. G., & Becerra, J. M. (2015) describe algunos comportamientos del líder democrático que se conciben a través de las siguientes cualidades: a) flexibilidad y adaptación, sirviéndole de autoayuda; b) propicia la participación para la toma de decisiones y para resultados duraderos pero positivos; c) comunicación eficaz por saber escuchar hacia la búsqueda del consenso. En consecuencia, destaca tres habilidades importantes de este tipo de líder: 1) el de confianza de sus seguidores, 2) confianza de sí mismo para tomar decisiones y el de compartir responsabilidades y 3) un alto interés en las personas de su organización.

Para Warrick (1981) citado en Fierro, I., & Villalva, M. (2017), un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder.

Robbins y Coulter (1999) explica que en el liderazgo democrático-participativo el gestor sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Las características del líder democrático según Warrick (1981) citado en Geraldo Campos, L. A. ., Mera Sánchez, A. R. ., & Rocha Perez, E. . (2020) son:

- Alto énfasis en los desempeños y en las personas.
- Asunción de que la mayoría de las personas son honestas y dignas de confianza, automotivadas y responsables.
- Promoción del trabajo en equipo.
- Adecuada planificación y delimitación de objetivos.
- Estructura descentralizada de liderazgo.
- Distribución equitativa del control.
- Promoción de adecuadas condiciones de trabajo.
- Comunicación abierta de tipo AB.
- Reconocimiento del buen desempeño.
- Las acciones punitivas se toman como último recurso.
- Solución abierta de conflictos.
- Delegación de la responsabilidad.
- Utilización de evaluaciones de desempeño.

Harvard Deusto Business Review, 2017 citado en Trejos-Gil, C. A., Córdoba, M. E. R. I. Ñ. O., Víctor, H., Matheus, L. O. P. E. Z., Angélica, M., Moncini-Marrufo, R. D. C., ... & Luz, M. (2021). Menciona la importancia del liderazgo participativo contar con: 1) Tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo, 2) Alta motivación, pedir opiniones y aceptar sugerencias permite que el equipo se sienta parte del proceso, 3) Esfuerzo común, el esfuerzo que aporta cada miembro del grupo forma parte de una cadena de acciones para alcanzar los objetivos compartidos y 4) Fomentar la responsabilidad es vital para entender el rol que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos.

En síntesis, el liderazgo democrático en la educación promueve la participación, la igualdad de voz y la toma de decisiones compartida, lo que puede contribuir a un ambiente escolar más inclusivo, colaborativo y efectivo en la consecución de los objetivos educativos y el bienestar de toda la comunidad escolar.

2.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Bennis (1999) citado en Molina-Vicuña, G. del P. (2023) se plantea la necesidad de combatir el exceso de autoestima que suele invadir a algunos líderes, básicamente a aquellos que tienen responsabilidades de dirección política y cuyo liderazgo carismático puede obnubilar su visión en el corto y mediano plazo. El cree en la construcción del trabajo colectivo dentro de las organizaciones, con la combinación de los profesionales que las integran y que deben despojarse de sus egos personales para poder edificar visiones de conjunto, dosificando la aceleración de los cambios, de manera que permitan la adaptación de todos los integrantes de la organización, no solo de los más aventajados.

Para Kotter, J. (1995), lo primero que deben hacer las personas para convertirse en líderes es desmitificar esa tarea. El autor piensa que ser líder no requiere cualidades extraordinarias en manos de unos pocos, sino que debe ser un aprendizaje que tiene que ver con un carácter sólido o fuerte, “El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro”. En su teoría, Kotter presenta una serie de fases, pasos o actitudes que deben adoptarse para evitar que las posibilidades de transformación, tanto de las organizaciones como de sus líderes, fracasen, entre ellas se encuentran: infundir el sentido de la premura; crear una coalición o equipo conductor; crear y difundir una visión estratégica para concretar los cambios; comunicar la visión del cambio y; fomentar la perdurabilidad del cambio.

De acuerdo con Alcázar Cruz, Pedro. (2020) el liderazgo transformacional es la teoría de liderazgo más influyente en las últimas dos décadas. Los líderes transformacionales además del resultado, también se preocupan por el progreso y desarrollo de sus empleados. Este tipo de líderes también están preocupados por la motivación intrínseca, valores, y desarrollo de los empleados. Como resultado, los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales (Yulk, 2010).

Molina-Vicuña, G. del P. (2023) menciona que la transformación de las organizaciones viene a representar hoy en día, no una decisión de quienes la dirigen, sino una demanda del contexto cada vez más apremiante y competitivo que enfrentan, tanto las empresas como las organizaciones sociales y educativas. En esta última orientación se puede incluir la teoría del liderazgo estratégico según la cual, un líder no es otra cosa que un estratega capaz de conducir a sus seguidores al éxito, con el menor esfuerzo y recursos posibles. El liderazgo estratégico es un estilo de liderazgo que se apoya en la creación y ejecución de acciones que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Según Urrego (2020), este tipo de liderazgo implica la habilidad de pensar estratégicamente, tomar decisiones críticas y liderar a los miembros de la organización hacia una

visión compartida. Para este tipo de dirigente es fundamental el trabajo en equipo y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros de la institución, como puede darse en una institución educativa. Las características más relevantes del liderazgo estratégico son los roles del líder estratégico, permiten puntualizar las actuaciones del director en cuanto al desempeño que se espera de él como principal accionado de la estrategia institucional. En este sentido, Flores (2009 p.83), señala que los roles del director de organizaciones educativas, "... permiten analizar y redimensionar el hecho educativo como un proceso interactivo constructivo, en el cual la relación directivo-docente-alumno-comunidad, estrategia y evaluación se integran en un solo objetivo".

Según Nader, Martín Y Castro Solano, Alejandro. (2007), en la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Bass (1985) citado en Nader, Martín Y Castro Solano, Alejandro. (2007) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que producen el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisan los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de lo originalmente esperado.

Martínez Contreras, Y. A. (2014) menciona las características clave del liderazgo transformacional en una institución educativa pública:

- Ascendencia personal del director: Los docentes perciben al director como una figura con influencia personal, lo que se traduce en acciones que son seguidas rápidamente por los docentes debido a su seguridad y éxito percibido.
- Desarrollo de identificación personal y profesional: El liderazgo transformacional potencia a los docentes en su identificación tanto personal como profesional con el director y la institución educativa.
- Establecimiento de una visión convincente del futuro: El director motiva a los docentes a través de una visión compartida para consolidar la imagen de la institución en la comunidad, lo que fomenta el compromiso y la responsabilidad de los docentes.
- Influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual: Estas son características del liderazgo transformacional que facilitan las relaciones institucionales y son reconocidas por todos los docentes en la institución.

Además, en el artículo de Docente universitaria e investigadora., M. A. M. T. O. (2023) menciona otras características:

- Creatividad para cambiar los paradigmas de las organizaciones, sobre todo de los colaboradores, para así poder hacer un cambio transformacional.
- La ética debe estar presente en el liderazgo transformacional por las diferentes situaciones que se enfrentan y resuelven, no solo en el proceso de alcanzar los objetivos sino también a la hora de tomar decisiones.
- El prestigio es una característica importante del líder transformador, ya que de ello depende que tenga seguidores, y prestigio a medida que sus palabras sean consecuente con sus acciones, y así transmitirá entusiasmo y confianza a sus trabajadores.
- Los líderes transformadores, dejan de ser supervisores para convertirse, en formadores, asesores y capacitores del equipo de trabajo, por lo tanto, el líder debe estar en constante capacitación y actualización de conocimientos para luego ser transmitidos a los colaboradores.

Estas características enfatizan la importancia del liderazgo transformacional en una institución educativa pública para influir positivamente en los docentes, fomentar la innovación y mejorar las relaciones interpersonales en el entorno educativo.

El liderazgo transformacional puede tener un impacto significativo en el desempeño y la percepción de los profesores en una institución educativa a través del desarrollo de potencialidades de los docentes; el vínculo interpersonal y fortalecer la relación de confianza y colaboración en la institución; la motivación y estimulación a la creatividad para una mayor innovación y compromiso.

El liderazgo transformacional, según Escanio De León, M. N. (2023) se orienta hacia la realización de una gestión que produzca cambios significativos y posturas diferentes en el manejo de los recursos, en la orientación a los docentes y en la puesta en marcha de proyectos pedagógicos de avanzada, es decir, una política bien definida donde el líder de cuenta de las posibilidades de crecimiento institucional desde la visión personal hasta la consideración de todo el grupo como equipo, dando orientaciones precisas en función de las tareas y responsabilidades individuales; así como, el reconocimiento de cada miembro del equipo y valoran las contribuciones de cada uno; delegan funciones a sus colaboradores y confían en el trabajo que realizan, por lo que deben apoyarlos y darles reconocimientos por los logros adquiridos, además, de propiciar una visión como un compromiso importante, así como también aceptación de las metas de la organización (Docente universitaria e investigadora., M. A. M. T. O., 2023).

2.4 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Pirela de Faría, Ligia del Carmen (2010) define la cultura organizacional con los siguientes teóricos: Schein (1992) como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna. Bower (1995) establece que la

cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales pueden ser permanentes o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen. Stoner (1996) conceptualiza la cultura organizacional como una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización. Forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Robbins (2004) la designa como un sistema de significados común entre los miembros, que distingue una organización de otras, donde los valores compartidos se conservan y comparten. Siliceo, Casares y González (1999) definen la cultura como el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

Según Pirela de Faría, Ligia del Carmen (2010) la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

Delgado, M. L. (2005) considera el liderazgo en las organizaciones educativas fundamental para abordar los desafíos y problemas organizacionales, ya que puede influir en la calidad de la enseñanza, en la promoción de valores éticos y en la movilización de recursos y energía para alcanzar metas educativas.

Según Anderson, Stephen. (2010), el liderazgo organizacional se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo de individuos hacia el logro de metas y objetivos comunes dentro de una organización. Implica la habilidad de dirigir, coordinar y gestionar eficazmente a un equipo de trabajo, inspirando a los miembros a alcanzar su máximo potencial y desempeño. El líder organizacional es responsable de tomar decisiones estratégicas, comunicar la visión de la organización, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. El liderazgo organizacional es fundamental para el éxito y la efectividad de una organización en el logro de sus metas y en la gestión de sus recursos. Una organización abarca diversos aspectos fundamentales para su funcionamiento y desarrollo. Algunos de los aspectos clave que suelen considerarse en una organización son:

- a) Estructura organizacional: Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades y responsabilidades dentro de la organización.
- b) Cultura organizacional: Comprende los valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de la organización, que influyen en su comportamiento y en la forma en que se llevan a cabo las actividades.
- c) Recursos humanos: Incluye la gestión del talento, la

contratación, la formación y el desarrollo del personal, así como la creación de un ambiente laboral favorable.

- d) Procesos y operaciones: Se refiere a las actividades y procedimientos que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente y efectiva.
- e) Estrategia y planificación: Implica la definición de metas, objetivos y acciones a seguir para lograr el éxito a largo plazo de la organización.
- f) Comunicación interna y externa: Es fundamental para garantizar la coordinación entre los miembros de la organización y para establecer relaciones efectivas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Para Rozo-Sánchez, A. ., Flórez-Garay, A. .& Gutiérrez-Suárez, C. . (2019) El liderazgo organizacional desempeña un papel fundamental en la dirección estratégica de una institución o empresa y destaca que el liderazgo está relacionado con diversas dimensiones que intervienen en el desarrollo de la actividad institucional o empresarial, como la organización, sus miembros y el entorno. Además, mantiene unida la organización, vital para su supervivencia, aumenta el desempeño, mantiene la motivación en la consecución de metas y fomenta el compromiso y sentido de pertenencia a la organización. Además, el liderazgo organizacional se considera un elemento clave para la dirección estratégica, ya que influye en el rumbo de la organización y en factores como la autoridad, la comunicación, la motivación, el cambio organizacional adaptado a la innovación del mercado y la competitividad deseada.

El rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la escuela, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar.

Razeto, A.. (2018) hace énfasis en las proposiciones de Joyce Epstein basado en sus estudios de diferentes medios de involucrar a los padres de familia y la comunidad, y sus efectos sobre el aprendizaje, ofrece una guía para los directores y sus docentes para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones con los apoderados. Esto consiste en:

- Parentalidad: Ayudar a todas las familias a establecer ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje.
- Comunicación: Diseñar formas eficaces de comunicación para llegar a los padres.
- Voluntariado: Reclutar y organizar la ayuda y apoyo de padres en la sala de clases y en las actividades escolares.
- Aprendizaje en el hogar: Proporcionar a los padres ideas sobre cómo ayudar a los niños en el hogar.
- Participación en la toma de decisiones: Reclutar y capacitar a padres líderes para participar en procesos de toma de decisiones.

- **Colaboración con la comunidad:** Identificar e integrar recursos de agencias u organizaciones que prestan servicios a la comunidad (por ejemplo, salud, consejería, recreación). Es difícil que una escuela llegue a mejorar sola.

En las escuelas efectivas, los líderes miran a su entorno como una fuente u oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento. Se trata de las relaciones con escuelas cercanas, tanto como de las relaciones con otras posibles fuentes de apoyo como las universidades, fundaciones, agencias de servicios sociales y organizaciones culturales. En eso, los líderes efectivos se destacan de tres maneras. Primero, no esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración. Segundo, tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela. Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos. Tercero, creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros. Actualmente, en Norteamérica y en Inglaterra, se pone mucha atención a nivel de escuelas, sostenedor, y gobierno en cómo fomentar el intercambio de prácticas y resolución de problemas compartidos entre escuelas, relacionadas a la calidad de la educación.

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo curricular, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico. Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas.

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

3. METODOLOGÍA

El método de investigación bibliográfica es el procedimiento que se sigue para obtener información contenida en diversos documentos que puede incluir técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos instrumentos que contienen la información acertada para una investigación.

El presente artículo es realizado con la metodología de referencia bibliográfica que consiste en la presentación textual o resumida de las ideas expresadas por otros autores y

que sirven de apoyo al trabajo de investigación acerca del liderazgo democrático y transformacional en la organización de la Institución Educativa Nivel Básico de la Región Altos de Chiapas.

Según Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2009), el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas individuales y el mundo externo, en donde es necesario crear organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales diversos.

Es por ello que resulta de gran interés comprender que el liderazgo educativo es una labor traducida en acciones que se encarga de movilizar, activar e influenciar a otros para articular y lograr los propósitos, objetivos y metas comparadas de la escuela para su mejoramiento escolar y que permite precisar la capacidad potencial de la institución, incidiendo en la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes. Es una práctica contextualizada a la comunidad en la que se desarrollan las personas. Un buen líder tiene la capacidad de adaptarse al escenario y ambiente del grupo con el que se relaciona de tal manera que todos pueden desenvolverse para alcanzar su máximo potencial.

Esto implica enfocarse en varios factores, tales como actividades y condiciones propicias para el aprendizaje donde exista comunicación efectiva, compartir responsabilidades, así como promover la colaboración y participación entre el cuerpo docente, de tal manera que se comprenda y visualice lo que se pretende conseguir.

Un buen liderazgo es preciso para lograr metas y objetivos en la mejora de aprendizajes, así como crear ambientes en donde el liderazgo y el aprendizaje puedan coexistir en equilibrio, en la que existe responsabilidad de ambas partes para crear un lugar favorable para la educación.

De acuerdo a las fuentes citadas sobre líderes educativos deben poseer una serie de habilidades y características para emprender una cultura escolar positiva. Algunas de ellas son:

- **Habilidades de comunicación efectiva:** Comunicación clara y efectiva con todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo docentes, estudiantes, padres y personal administrativo.
- **Capacidad para tomar decisiones estratégicas:** Capacidad de tomar decisiones informadas y estratégicas que benefician a la institución educativa en su conjunto.
- **Empatía:** Es importante que los líderes educativos sean empáticos y puedan comprender las necesidades y preocupaciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- **Visión:** Deben tener una visión clara y definida para la institución educativa, estableciendo metas y objetivos que guíen el trabajo de todos los involucrados.
- **Capacidad de motivar a otros:** Capaces de motivar e inspirar a los demás, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

- **Compromiso con la excelencia académica y el bienestar de los estudiantes:** Es fundamental que los líderes educativos estén comprometidos con la excelencia académica y el bienestar integral de los estudiantes, promoviendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal.

El liderazgo democrático se caracteriza por la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. En este estilo de liderazgo, el líder fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones importantes. Se busca crear un ambiente de trabajo inclusivo donde se valoren las opiniones y aportes de cada individuo.

El líder democrático debe ser flexible y tener la capacidad de adaptarse, propiciar confianza en los seguidores y en uno mismo e interesarse en las personas de la organización. Este liderazgo busca empoderar a los miembros del equipo, promover la autonomía y la responsabilidad compartida, y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar un nivel superior de desempeño y lograr metas ambiciosas. Los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para generar cambios significativos en la organización, estimular la innovación, promover el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo, y crear un sentido de propósito compartido. Sus características principales se muestran en la preocupación por el desarrollo y progreso de los empleados, se enfoca en la motivación intrínseca, valores y desarrollo personal, genera confianza, admiración, lealtad y respeto, e inspira alcanzar metas desafiantes.

Los líderes transformacionales suelen tener una visión clara y atractiva del futuro, comunican esta visión de manera efectiva y motivan a otros a trabajar hacia su realización. Este estilo de liderazgo puede generar un impacto positivo en la cultura organizacional, estimular la creatividad y la innovación, y promover un ambiente de trabajo dinámico y colaborativo.

El liderazgo organizacional se refiere a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo de individuos hacia el logro de metas y objetivos comunes dentro de una organización. Implica la habilidad de dirigir, coordinar y gestionar eficazmente a un equipo de trabajo, inspirando a los miembros a alcanzar su máximo potencial y desempeño. El líder organizacional es responsable de tomar decisiones estratégicas, comunicar la visión de la organización, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Gonzalez-Marin, Y., Canós-Darós, L., & Hernández, D. F. (2022) habla de las habilidades directivas como fundamentales en el liderazgo organizacional debido a que permiten a los líderes desempeñarse de manera efectiva y eficiente en su rol. Estas habilidades incluyen capacidades como la toma de decisiones asertivas, la capacidad de influir en los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales, la gestión de equipos de trabajo, la comunicación efectiva, la regulación emocional, entre otras.

El liderazgo organizacional es esencial para el éxito y la

efectividad de una organización en el logro de sus metas y en la gestión de sus recursos. Un líder organizacional eficaz puede influir en la cultura organizacional, promover la innovación, mejorar la productividad y el desempeño de los empleados, y contribuir al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización. Promueve la participación de los padres de familia en la comunidad educativa. Algunas de estas estrategias son:

- a) **Establecer una cultura de colaboración:** El líder organizativo puede crear un ambiente en el que se valore y promueva la colaboración entre la escuela, los padres y la comunidad en general.
- b) **Comunicación efectiva:** Facilitar una comunicación abierta y constante con los padres, utilizando diversos canales de comunicación para informar sobre eventos, actividades escolares, logros académicos y oportunidades de participación.
- c) **Crear espacios de participación:** Organizar reuniones, talleres, eventos y actividades en los que los padres puedan involucrarse activamente en la vida escolar de sus hijos.
- d) **Establecer un consejo de padres:** Invitar a los padres a formar parte de un consejo consultivo o comité de padres que participe en la toma de decisiones y en la planificación de actividades escolares.
- e) **Capacitación y orientación:** Ofrecer capacitaciones y orientación a los padres sobre temas educativos, estrategias de apoyo en el hogar, manejo de conflictos, entre otros, para fortalecer su rol en la educación de sus hijos.
- f) **Reconocimiento y aprecio:** Reconocer y valorar la contribución de los padres en la comunidad educativa, mostrando aprecio por su participación y compromiso.
- g) **Colaboración con la comunidad:** Establecer alianzas con organizaciones comunitarias, empresas locales y servicios sociales para brindar apoyo adicional a los padres y fortalecer la relación escuela-comunidad.

Al promover la participación activa de los padres de familia, el líder organizativo contribuye a crear un entorno escolar inclusivo, colaborativo y orientado al éxito académico y personal de los estudiantes.

4. DISCUSIÓN

Como análisis de los artículos consultados se hace énfasis que la distribución de prácticas de liderazgo se refiere a una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos con una decisión coordinada y encaminada hacia la mejora de los elementos que afectan el aprendizaje de los educandos. Se destaca la importancia de un equipo de liderazgo directivo que trabaje de manera conjunta, contribuyendo y apoyando según su autoridad y experticia, en un esfuerzo coordinado hacia la superación educativa. Esta noción de liderazgo distribuido implica una colaboración efectiva entre los miembros del equipo directivo para lograr los objetivos educativos.

Una de las necesidades que presenta las escuelas de nivel básico es la administración correcta del liderazgo en las instituciones educativas. Sin embargo, el liderazgo educativo presenta retos y desafíos como se menciona en Figueroa Solano, M. F., Carpio Guevara, A. L., Sinchi, A. L., & Morrocho Pichasaca, M. C. (2023) como son: la resistencia al cambio, falta de recursos, diversidad y equidad, evaluación y rendición de cuentas, y presión externa.

En muchas ocasiones, los docentes, las autoridades educativas, padres de familia o la comunidad se muestran ambiguos a modificar las prácticas pedagógicas y los procesos educativos que han estado en uso y que no benefician a la educación de los niños o la institución. Esto puede deberse a múltiples motivos, como el miedo a lo desconocido, la falta de confianza en las nuevas metodologías o la comodidad de mantener el estado de las cosas. Por ello, es necesario de un líder la comunicación clara y efectiva sobre los beneficios de los cambios propuestos, involucrar y hacer partícipes a los docentes, padres de familia y autoridades educativas inmediatas en el proceso de toma de decisiones y proporcionar formación y apoyo continuo para asegurar el desarrollo efectivo de las nuevas prácticas.

La falta de recursos materiales y humanos lo padecen muchas instituciones educativas que se encuentran en comunidades marginadas que dificultan las prácticas pedagógicas y procesos educativos que se consideran óptimos, por la falta de financiación, de infraestructuras adecuadas, de tecnología o de personal cualificado. Para allanar esta situación, el director debe buscar formas de obtener financiación adicional, como la búsqueda de donaciones.

La diversidad de los alumnos en las instituciones educativas se manifiesta con estudiantes de diferentes niveles socioeconómicos, culturales, lingüísticos y de habilidades, lo que puede dificultar el desarrollo de prácticas pedagógicas que sean adecuadas para todos los estudiantes. No obstante, el directivo y equipo de trabajo buscan establecer equidad en la atención y servicio educativo.

Garantizar los resultados de tal manera que sean medibles, coherentes y relevantes, son desafíos que suelen presentarse dentro de la comunidad escolar. Los líderes deben determinar objetivos claros y medibles para el éxito educativo, de tal manera que sea comprobable la información relevante para evaluar el avance, y rendir cuenta de forma clara y efectiva los resultados a los estudiantes, los docentes, los padres de familia y la comunidad.

El cambio en las políticas educativas, expectativas de los padres y la comunidad, y demandas de los empleadores y otras organizaciones también suelen ser desafiantes para una institución escolar. En consecuencia, se debe prevenir la actualización sobre los cambios en las políticas educativas y las exigencias externas. Otra alternativa es trabajar o buscar la colaboración con otros líderes educativos y organizaciones para emprender los retos comunes e incrementar las oportunidades.

Se destaca la importancia de desarrollar una mayor comprensión sobre la adaptación de principios generales a diferentes contextos en el liderazgo educativo porque cada escuela y entorno educativo presenta particularidades únicas en términos de política, recursos humanos y materiales, demografía, geografía y condiciones socioeconómicas. Por lo tanto, es fundamental comprender cómo los principios

generales de prácticas clave de liderazgo directivo pueden adaptarse y aplicarse de manera efectiva en contextos específicos para lograr mejoras educativas significativas. Esta adaptación es crucial para garantizar que las prácticas de liderazgo sean relevantes y efectivas en cada situación educativa particular.

Con el enfoque de la Nueva Escuela Mexicana según Barbosa Xochicale, J. (2023), el liderazgo directivo es fundamental para promover la revalorización docente y el desarrollo de los talentos del personal educativo. Se destaca que el liderazgo escolar debe estar centrado en el desarrollo de los talentos de los colaboradores, fomentando un ambiente de colaboración y apoyo entre el profesorado y los demás actores educativos. Además, debe promover valores humanistas, como la inteligencia emocional, la preocupación por el bienestar de los demás y el desarrollo de culturas orientadas al bienestar y al progreso.

En este contexto, el liderazgo directivo escolar desempeña un papel vital al crear espacios para el intercambio de buenas prácticas, la retroalimentación constructiva y la reflexión pedagógica, lo que contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas. Asimismo, se resalta la importancia de que los líderes escolares promuevan la superación del personal docente desde posturas colaborativas y con énfasis en el desarrollo humano y organizacional.

En consecuencia, para mejorar la gestión de la competencia docente en el contexto educativo mexicano, es fundamental promover un enfoque humanista, fomentar el desarrollo profesional, incentivar la colaboración y el trabajo en equipo, valorar el liderazgo compartido bajo los términos del liderazgo democrático y transformacional para una organización eficaz y eficiente. Estas recomendaciones pueden contribuir a fortalecer la calidad educativa y el bienestar de la comunidad escolar en México.

REFERENCIAS

1. Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 06 de marzo de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
2. Alonzo Yaranga, L., León Quispe, K., & Avenado Cruz, C. E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(28), 698-711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
3. Anderson, Stephen. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
4. Barbosa Xochicale, J. (2023). La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas.
5. Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2009). Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1 política y práctica: política y práctica. OECD publishing.
6. Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Publicado en A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, 1997, pp. 25-46.

7. Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
8. Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 63(232), 367–388. <http://www.jstor.org/stable/23766325>
9. Escanio De León, M. N. (2023). El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. *MENTOR Revista De Investigación Educativa Y Deportiva*, 2(2Especial), 1339–1356. <https://doi.org/10.56200/mried.v2i2Especial.6988>
10. Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
11. Figueroa Solano, M. F., Carpio Guevara, A. L., Sinchi, A. L., & Morocho Pichasaca, M. C. (2023). Retos del liderazgo pedagógico frente a las problemáticas de la globalización social actual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 10930-10949. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6174
12. Fonseca, R., Sánchez, M., & Bracho, L. (2007). El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. *Telos*, 9(3), 430-442.
13. Geraldo Campos, L. A. ., Mera Sánchez, A. R. ., & Rocha Perez, E. . (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
14. Gonzalez-Marin, Y., Canós-Darós, L., & Hernández, D. F. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional: Management skills: foundations of organizational leadership. *South Florida Journal of Development*, 3(4), 4495-4505.
15. Ibáñez, R. E. A. (2004). Liderazgo y compromiso social. *Buap*.
16. Kotter, J. (1995). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 78, 85.
17. Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. Área de Educación.
18. Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública.
19. Molina-Vicuña, G. del P. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. Recuperado a partir de <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/4301>
20. Nader, Martín y Castro Solano, Alejandro. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psicológica*, 6 (3), 689-698. Recuperado el 6 de marzo de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018&lng=en&tlng=es.
21. Pirela de Faría, Ligia del Carmen. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. Recuperado en 07 de marzo de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008&lng=es&tlng=es.
22. Razeto, A.. (2018). Estrategias para promover la participación de familias en la educación de niños en escuelas chilenas. *Educação E Pesquisa*, 44, e180495. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201844180495>
23. Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación.
24. Roza-Sánchez, A. ., Flórez-Garay, A. ., & Gutiérrez-Suárez, C. . (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 7(2), 62–67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
25. Trejos-Gil, C. A., Córdoba, M. E. R. I. Ñ. O., Victor, H., Matheus, L. O. P. E. Z., Angélica, M., MONCINI-Marrufo, R. D. C., ... & Luz, M. (2021). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores de la organización. *Revista Espacios*, 42(02), 1-11.
26. Urrego, L., (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior . *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9),28-43.[fecha de Consulta 6 de Marzo de 2024]. ISSN: . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869060002>
27. Vigo, D. P., Martínez, D. B., Estrella, J. G., & Berra, J. M. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1).