

El liderazgo como un elemento en el proceso de desarrollo de los docentes:

Caso de estudio

Leadership as an element in the teacher development process: a study case

Artículo de investigación

Alicia M. Santiago¹

aliciamsantiagom@gmail.com

Armando Sánchez Macías²

armando.sanchez@uaslp.mx

Recibido: 10 de junio de 2019 Evaluado: 26 de septiembre de 2019

Aceptado para su publicación: 29 de octubre de 2019

Resumen

El liderazgo docente es uno de los factores que se consideran influyen en la efectividad de la educación, porque mejoran su desempeño. Por lo que, el objetivo de esta investigación es conocer el efecto que tiene la competencia del liderazgo de los docentes a nivel profesional sobre su desempeño, ya que a pesar de que el talento humano es considerado un recurso valioso para las organizaciones, existen pocos estudios sobre las competencias que deben desarrollar los docentes y que les permita realizar su labor de forma sobresaliente. Se utilizó, para el

Abstract

Teacher's leadership is one of the factors considered to influence the effectiveness on education, because they improve their performance. Thus, the objective of this research is to know the effect that leadership of the teachers has on their performance; today, human talent is considered a valuable resource for organizations, there are a few studies on competencies that teachers must develop and allow them to perform their work excellently. Teacher's self-evaluation of their leadership and the results of their performance evaluations made by their students were used for the analysis during a

¹ Maestra en Administración, estudiante del Doctorado en Proyectos en la Universidad Internacional Iberoamericana. México. Orcid: [0000-0001-5820-8718](https://orcid.org/0000-0001-5820-8718)

² Doctor en Educación. Profesor Investigador de la Licenciatura en Administración en la Coordinación Académica Región Altiplano Oeste (CARAO) de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) México. Orcid: [0000-0001-9575-3248](https://orcid.org/0000-0001-9575-3248)

análisis, la autoevaluación del docente sobre su liderazgo y los resultados de las evaluaciones del desempeño que recibe de sus alumnos, durante un periodo escolar y para una institución de educación superior en México. El estudio presenta un enfoque descriptivo y correlacional para determinar la presencia del liderazgo en los profesores y su relación con su desempeño. Aunque se identificó que los participantes son líderes y se conoce que el liderazgo ayuda a mejorar la calidad educativa y el rendimiento de los alumnos, no se encontró evidencia significativa que demuestre una correlación con su desempeño.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo docente, Competencias docentes, Desempeño docente.

school period in higher education institution in Mexico. The study presents a descriptive and correlational approach to determine the relation of teacher's leadership and their performance. Although participants are leaders and leadership helps to improve educational quality and students performance, there is no significant evidence to show a correlation between their leadership and their performance.

Keywords: Leadership, Teacher leadership, Teaching skills, Teaching Performance.

Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre, la cual en ocasiones es considerada como una limitante, aunque también ayuda a incentivar la innovación y el uso de la tecnología para la solución de retos. Sin embargo, el uso de la innovación y tecnología por sí solas, no hacen que ésta sobresalga y se diferencie del resto, se requiere además del talento humano (Alvarado y Barba, 2016).

Por lo tanto, se considera que el capital humano, la innovación y la tecnología son factores necesarios para la operación de las organizaciones. Con los efectos de la globalización y el gran crecimiento que ha tenido el sector servicios, el talento

humano se volvió cada vez más importante para el funcionamiento eficiente de las empresas (González, González, Ríos y León, 2013; Alvarado y Barba, 2016).

Cabe destacar que la forma de percibir al recurso humano ha cambiado a lo largo del tiempo, a partir del s. XXI se encuentra que ya no sólo se requiere de los conocimientos, sino también de las competencias que cada persona posee o puede desarrollar. Con esta transición, la forma de diseñar los programas de capacitación también debe modificarse (Alvarado y Barba, 2016).

Dada esta transformación, las organizaciones necesitan identificar cuáles son las competencias que diferencian a una actividad de otra y a una persona con un desempeño sobresaliente de una con desempeño promedio. Con esta información, éstas pueden crear estrategias de capacitación adecuados (Zapata, et al., 2011).

En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) no son la excepción, requieren diseñar modelos de capacitación enfocados en el desarrollo de las competencias de todos los involucrados en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje (PEA) (SEP, 2010; Alvarado y Barba, 2016). En particular, algunas investigaciones muestran una serie de competencias que debe poseer el personal docente, las cuales mejoran la calidad educativa (Madero y Barboza, 2015).

Para los docentes de educación superior se presenta la necesidad de desarrollar competencias relacionadas, por un lado, con la construcción de conocimientos y el desarrollo de las competencias en los alumnos (SEP, 2010) y, por el otro lado, de aquellas que fomentan su participación en el PEA, como es el caso del liderazgo transformacional (Alvarado y Barba, 2016; Aguilar-Esteva, 2019).

El desarrollo del liderazgo entre el personal es importante, ya que no sólo genera una mejora en su desempeño, sino que también tiene un impacto en la eficiencia del PEA (SEP, 2010; Alvarado y Barba, 2016; Contreras, 2016). En particular, el liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1990) es considerado como el más adecuado, ya que utiliza la motivación para incrementar los niveles de autoestima, y genera confianza y seguridad en los docentes para desempeñarse más allá de los límites establecidos (Gajardo y Ulloa, 2016).

Otro punto por destacar es que el desempeño docente es considerado como relevante para analizar la calidad educativa, junto con los resultados del rendimiento académico de los alumnos (Zapata, et. al., 2011). Sin embargo, ha sido difícil llevar a cabo las evaluaciones docentes, pues no existen criterios específicos de evaluación. Esto se debe a que cada IES crea sus propios reactivos de evaluación, a partir de los objetivos que establece para llevar el PEA (Gajardo y Ulloa, 2016).

A pesar de estas diferencias entre las herramientas de evaluación, los resultados de ellas ofrecen una retroalimentación a las empresas y empleados respecto a la eficiencia de sus actividades, ya que con la información recolectada se pueden realizar diagnósticos y crear planes de mejora que involucren el desarrollo y capacitación más adecuados para el personal, en caso de ser necesario (Cummings y Worley, 2015).

Por lo cual, al ser el liderazgo una de las competencias que permiten mejorar el desempeño de los profesores y alumnos, se han realizado estudios que buscan relacionar a estas dos variables. Como es el caso del análisis de González y González (2008), quienes evaluaron cómo percibían un grupo de alumnos de la Facultad de Arquitectura y Diseño el desempeño de sus profesores, a partir de su liderazgo.

Con los resultados de las encuestas aplicadas, González y González (2008) encuentran que el 50% de los alumnos entrevistados reconocen que sus profesores emplean eficazmente su liderazgo, con lo cual consideran que es eficiente su desempeño laboral. Mientras que el 22.5% perciben que sus profesores no son líderes.

En cuanto a otras investigaciones revisadas, se tiene que González, et al. (2013) seleccionaron a un grupo de profesores de la Facultad de Arquitectura y Diseño, para que autoevaluaran su liderazgo transformacional. Entre los resultados que obtuvieron se tiene que el puntaje promedio en esta variable fue de 3.52. Al manejar una escala tipo Likert de uno a cinco, este resultado refleja que los profesores emplean *A veces* o *Bastante* un liderazgo transformacional dentro del aula, de acuerdo con la escala empleada por Vega y Zavala (2004).

Otro de los estudios realizados para estas variables es el de Huilca (2015). Su estudio descriptivo-correlacional presenta la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los profesores, ello a partir de la percepción de un grupo de estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico-Sociales. Con su investigación identificó que el 1.4% de los alumnos perciben que sus profesores no son líderes, mientras que el 65.56% considera que sus profesores emplean *Bastante* o *Casi siempre* el liderazgo. Además, obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.842 entre el liderazgo y el desempeño docente, lo que llevó a determinar que existe una alta correlación positiva entre ambas variables.

Dado el efecto que tiene el talento humano en la eficiencia de una organización, Contreras (2016) de forma empírica presenta la importancia de las competencias docentes (conocimientos, habilidades y actitudes) dentro del aula. En particular, determina que el liderazgo es el impulsor que permite el desarrollo escolar y lleva a una calidad en la educación. Identifica que el liderazgo de los profesores influye de forma positiva sobre su autoestima y nivel de satisfacción, lo que a su vez incrementa su motivación por mejorar no solo su rendimiento sino también el de los alumnos. Con ello reconoce que dentro de las estrategias del liderazgo pedagógico o educativo se debe priorizar la supervisión, evaluación y capacitación del docente.

Metodología y métodos

Tipo de estudio

Este es un estudio de tipo cuantitativo con enfoque mixto. Es descriptivo porque, a partir de la percepción de los profesores, se buscó identificar si se consideran líderes, y si lo son cuál es el estilo de liderazgo que ejercen al estar con los alumnos. También es correlacional, ya que se pretende identificar si los docentes emplean un estilo de liderazgo en el aula y, en su caso, determinar si éste influye en su desempeño docente. Es un estudio transversal y no experimental.

Población y muestra

Este proyecto se realizó con un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo la colaboración de los profesores de manera voluntaria. Esto debido a la Ley Federal de Protección de Datos Personales, vigente en México, la cual, limita el acceso tanto a los profesores como a su información personal. Dadas estas restricciones, se seleccionó a una IES que utilizara una herramienta de evaluación del desempeño docente con reactivos similares a los componentes que integran el liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio (2004).

Esta IES mexicana identificó a la población, la cual quedó conformada por 55 docentes de la Escuela de Negocios en la Región Sur, quienes cumplían con los criterios: ser profesor con por lo menos un año de antigüedad en la institución y ser profesor titular de las materias que impartió en el periodo estudiado. Una vez que la institución seleccionó a la población, los contactó y la muestra quedó determinada por aquellos profesores que respondieron y autorizaron el uso de sus datos personales para el estudio. La muestra representa el 67% de la población, la cual está integrada por hombres y mujeres entre los 26 y 65 años.

Instrumentos utilizados

En este estudio se consideraron dos instrumentos, uno para medir el liderazgo de los profesores y otro para el desempeño docente. Para determinar el estilo de liderazgo que ejercen los profesores dentro del aula se utilizó el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ por sus siglas en inglés), desarrollado por Bass y Avolio (2004) y adaptado al idioma español por Vega y Zavala (2004). Este instrumento ayuda a determinar el uso del liderazgo transaccional, transformacional o el Laissez-Faire. Estas variables están medidas en una escala tipo Likert, en donde cero corresponde a *Nunca* y cuatro a *Casi siempre* (Vega y Zavala, 2004).

El líder transaccional es aquel que motiva a los seguidores para que lleven a cabo ciertas actividades a cambio de una recompensa positiva o negativa. El líder transformacional elevar el interés de los seguidores, acepta la misión organizacional y va más allá de los intereses personales y particulares al buscar el bienestar del

grupo. Mientras que el Laissez-Faire es conocida como *dejar hacer*, pues hace referencia a la ausencia del liderazgo (Bass y Avolio, 2004).

Para medir el desempeño del docente se utilizó la herramienta Encuesta de Opinión de Alumnos (ECO) que emplean los estudiantes, al final de un periodo escolar, para evaluar el desempeño de sus profesores. En ella se evalúa: metodología y actividades de aprendizaje, comprensión de conceptos por su aplicación a la práctica, interacción con el profesor y asesoría recibida, uso de herramientas de retroalimentación, nivel de reto intelectual, si consideran al docente como una guía del aprendizaje, y si el alumno recomienda a un amigo llevar clases con el profesor (ITESM, 2015). Con el resultado de la evaluación realizada por los alumnos se identificaron a los profesores con desempeño sobresaliente y promedio, esta distinción se realizó tomando como referencia los indicadores establecidos por la institución en estudio (ITESM, 2018).

Resultados

En esta sección se presentan los principales hallazgos de la investigación realizada.

1. Se obtuvieron las *medidas de ubicación y dispersión* calculadas con el instrumento MLQ. Los resultados se muestran en la tabla 1 y muestran que en promedio los profesores participantes emplean más el liderazgo transaccional y transformacional. La escala utilizada va de 0 a 4, donde cero corresponde a *Nunca* y cuatro a *Casi siempre*.

Tabla 1. Medidas de ubicación y dispersión de las variables del instrumento MLQ

Estilo de liderazgo	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Transaccional	2.08	1.92	4.00	2.70	0.498
Transformacional	1.45	2.55	4.00	3.64	0.310
Laissez-Faire	3.75	0.25	4.00	1.65	0.844

Fuente. Elaboración propia

2. *Prueba de hipótesis t-student*, se construyó para determinar si los profesores son líderes, ya que se identificó que el 8.57% de los docentes obtiene un puntaje más alto en la variable Laissez-Faire que en los liderazgos transaccional y transformacional. La hipótesis nula es que los profesores no son líderes, es decir emplean el criterio de Laissez-Faire con frecuencia o el equivalente a *Bastante*, de acuerdo con la escala establecida por Vega y Zavala (2004).

En la prueba de hipótesis se obtuvo un *Valor-P* de 0.000, evaluado con un nivel de significancia del 5%. Con lo cual se tiene que la hipótesis nula se rechaza, es decir los profesores participantes sí son líderes.

3. La *matriz de correlación* incluye los coeficientes de correlación rho de Spearman para comparar la relación entre el liderazgo y el desempeño de los participantes (Tabla 2). En la variable evaluación del desempeño docente, a partir de la calificación promedio que recibe un docente de sus alumnos, se realizó una distinción entre los profesores con desempeño sobresaliente y promedio. Derivado de los resultados de esta matriz se puede observar que la autoevaluación del profesor sobre su liderazgo no presenta una correlación estadísticamente significativa con la evaluación del desempeño que recibe por parte de sus alumnos.

Tabla 2. Coeficientes de correlación rho de Spearman

		Evaluación del desempeño	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez-faire o dejar hacer
Evaluación del desempeño	Coeficiente correlación	1.000			
	Sig. (2-colas)	.			
Liderazgo Transformacional	Coeficiente correlación	0.096	1.000		
	Sig. (2-colas)	.584	.		
Liderazgo Transaccional	Coeficiente correlación	0.090	0.475**	1.000	

	Sig. (2- colas)	.607	.004	.	
Laissez-faire o dejar hacer	Coeficiente correlación	0.110	-0.205	0.234	1.000
	Sig. (2- colas)	.530	.238	.177	.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Al hablar sobre las competencias es importante mencionar que su estudio surge cuando se establece que éstas marcan el diferenciador entre una organización y otra (Salazar, Carrasco, Correa, Carrillo y Velasteguí, 2018). Por lo cual, la finalidad de este proyecto fue determinar si la competencia del liderazgo en un grupo de docentes, que imparten clases a nivel profesional, es uno de los factores que influye en su desempeño, como lo establece Zapata, et al. (2011).

Es importante retomar que dentro del sector educativo se presenta al liderazgo como una de las principales competencias con las que debe contar un docente para el desarrollo de los alumnos (Contreras, 2016; Aguilar-Esteva, 2019). Además, se considera que a partir de la evaluación de su desempeño se llega a determinar la calidad en la educación (Rodríguez, 2011; Gajardo y Ulloa, 2016).

Por lo cual, dado el papel que juega el docente en los PEA, surge la necesidad de crear programas de capacitación y desarrollo que mejoren su desempeño (Contreras, 2016). En donde, el liderazgo transformacional es contemplado como una de las competencias a desarrollar en ellos, por los beneficios que trae no sólo para el docente y los alumnos, sino también para la institución (Palomo, 2013; Alvarado y Barba, 2016).

Entre los principales hallazgos que se encontraron, en cuanto a la percepción que tienen los docentes participantes sobre el uso del liderazgo y la información recolectada del MLQ (Tabla 1), es que en promedio los profesores emplean el liderazgo transformacional *Casi siempre*, el liderazgo transaccional *Bastante*, y De

vez en cuando usan el Laissez-Faire, de acuerdo con la escala establecida por Vega y Zavala (2004).

Con las medidas de ubicación y dispersión se identificó que los docentes participantes perciben emplear más el liderazgo transformacional que el transaccional con los alumnos, ya que su promedio es cercano a cuatro y además reflejó una menor dispersión entre las respuestas de éstos. Los resultados de este grupo de profesores participantes difieren de los hallazgos de González, et al. (2013), ya que identificaron que los docentes de su muestra perciben emplear menos este estilo de liderazgo.

Adicionalmente, con las medidas de ubicación y dispersión se observa que la variable Laissez-Faire muestra la mayor dispersión de opiniones, el rango de respuestas indica que entre los participantes hay quienes *Nunca* son Laissez-Faire (nunca dejan de ser líderes), mientras que otros *Casi siempre* lo son (nunca son líderes). Por lo que existe por lo menos un docente que no es líder. Este resultado concuerda con los estudios de González y González (2008) y Huillca (2015), quienes encuentran que existen profesores que no son reconocidos como líderes por el grupo de alumnos que estudiaron.

A pesar de que se identificó en este proyecto que por lo menos uno de los participantes no se percibe como líder, a partir de los puntajes que se obtuvieron con el MLQ, se construyó la prueba de hipótesis con la cual se encontró que los participantes sí llegan a utilizar el criterio de Laissez-Faire, pero no de forma estadísticamente significativa. Por lo cual se tiene que los docentes participantes sí son líderes con sus estudiantes.

El identificar que los profesores sí son líderes es relevante, puesto que el liderazgo docente es idóneo para el desarrollo de las instituciones, pues sirve para enriquecer el trabajo de las personas, incrementar su productividad y favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, en beneficio de los alumnos (González, et al., 2013). Dentro del liderazgo, tanto González, et al. (2013) como Contreras (2016) reconocen que la motivación juega un papel muy importante, porque ésta les permite a las personas participar al realizar más de lo que se espera de ellas.

Esta participación contribuye en la creación de las condiciones que favorecen el desarrollo y la capacitación del personal (Cummings y Worley, 2015; Wilkins y Comber, 2015). Por lo cual, se tiene que entre los beneficios que trae consigo el liderazgo transformacional es que contribuye en la mejora de los procesos educativos, al ser motivados para que participen los docentes en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje (Gajardo y Ulloa, 2016).

Otro hallazgo por destacar es que, para determinar la efectividad de la enseñanza, Cummings y Worley (2015) consideran importante realizar evaluaciones del desempeño docente. Ésta llega a tener un impacto sobre la calidad del aprendizaje, porque genera un cambio en estos procesos (Pounder, 2014).

Adicionalmente, en relación con el desempeño de las personas, Zapata, et al. (2011) establecen que es necesario hacer una distinción entre las personas con desempeño sobresalientes de quienes tienen uno promedio. Esto debido a que identifica que existen rasgos o características homogéneas entre quienes reciben una evaluación sobresaliente y que los hace sobresalir de los demás.

Debido a lo cual, a partir de la premisa de que el liderazgo transformacional de los profesores mejora la calidad en la educación, de acuerdo con Gajardo y Ulloa (2016), y de que se identificó que los participantes sí son líderes, se analizó si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la evaluación del desempeño que reciben los docentes por parte de sus alumnos.

Para lo cual, con los coeficientes de correlación rho (Tabla 2) se encontró que la percepción que tienen los docentes participantes sobre el estilo de liderazgo que emplean dentro del aula, no muestra una correlación estadísticamente significativa con la evaluación que reciben por parte de los estudiantes. Es decir, aquellos docentes que reciben una evaluación sobresaliente no presentan una relación con su liderazgo. Tampoco es posible determinar que la ausencia del liderazgo influye en el desempeño de los docentes.

Estos resultados divergen de los presentados por Huillca (2015), quien encuentra una correlación entre ambas variables. Esta diferencia se encuentra en que Huillca emplea en su estudio la percepción de los estudiantes para medir tanto el liderazgo

de los docentes como su desempeño. Al comparar ambos resultados se tiene que, a pesar de utilizar los mismos criterios de evaluación, es evidente la diferencia en la percepción de los alumnos y los docentes.

Otra de las premisas que establece Bass (2000) y Palomo (2013) es que los liderazgos transaccionales y transformacionales están relacionados entre sí, ya que, en ambos estilos de liderazgos, el líder emplea la motivación acorde a las necesidades de cada seguidor, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la institución. Con la matriz de correlación, se puede apreciar que existe una correlación *Moderada*, estadísticamente significativa, entre el liderazgo transaccional y el transformacional de los participantes, lo que confirma lo establecido por Bass y Palomo.

Conclusiones

En conclusión, se tiene que el rol del profesor en el PEA es fundamental, puesto que funge como facilitador en la formación y desarrollo de los alumnos. Pero, para que pueda ser un facilitador necesita desarrollar las competencias que le permitan satisfacer los retos que se le presentan. Siendo el liderazgo una de las competencias docentes consideradas como claves en el PEA. En particular, se establece que el liderazgo transformacional de los docentes es el factor que ayuda a mejorar la calidad educativa y el rendimiento de los alumnos, porque éste incentiva la motivación en los docentes y a su vez éstos motivan a los alumnos para lograr su desarrollo de forma eficiente. En esta investigación, a partir de la autoevaluación de los docentes participantes, se encontró que éstos sí son líderes transformacionales. Por otro lado, las instituciones para establecer sus programas de capacitación deben primero identificar las competencias que requiere su talento humano para mejorar su labor. Para ello necesita apoyarse de las evaluaciones del desempeño del personal para determinar cuáles son las competencias que sobresalen entre aquellos que reciben una evaluación sobresaliente. Sin embargo, a pesar de que el liderazgo es considerado como uno de los factores que influye en el desempeño docente, en este proyecto no se encontró evidencia suficiente que permita determinar que aquellos docentes que reciben una evaluación sobresaliente son

líderes transformacionales. Esto se puede deber a que en este trabajo se contrasta la percepción de los profesores sobre su liderazgo contra la percepción de los alumnos sobre el desempeño de éstos, mientras que en otros estudios los estudiantes son quienes hacen evalúan el liderazgo del docente y su desempeño. Con los resultados de esta investigación y por la importancia que tiene el papel que juega el docente en el PEA, se tiene que hay mucho por hacer para analizar otros factores que permitan identificar las competencias que marcan una diferencia entre un profesor con desempeño sobresaliente de uno con desempeño promedio. En donde, uno de los retos a los que se enfrentan las instituciones educativas es que no existe un único instrumento de evaluación para medir el desempeño docente y tampoco es posible utilizar el empleado por otra institución. Esta limitante se debe a que cada una establece sus criterios de evaluación acorde con los objetivos que estipularon para lograr la misión que se propuso.

Otro punto por considerar para futuras investigaciones es el evaluar y contrastar las opiniones y percepciones de alumnos y docentes, puesto que como se pudo observar con los resultados de este proyecto y el presentado por Huilca (2015), existe una diferencia en las percepciones de lo que cada uno considera relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De tal forma que entre mayor sea el conocimiento que tenga una institución educativa sobre los factores que afectan el desempeño docente, más cerca se encontrará del desarrollo de programas de capacitación que generen sistemas educativos de calidad. Asimismo, otras investigaciones deben considerar el estudio del efecto que tiene la motivación sobre el desempeño docente. Lo anterior debido a que a pesar de que ésta es considerada como un componente clave en el liderazgo de las personas, no existen estudios que demuestren esta relación. En especial porque se establece que los líderes que se sienten motivados y motivan a sus seguidores se sienten comprometidos para llevar a cabo sus funciones de forma más eficiente.

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Esteva, V. (2019) Modelos Educativos en el Nivel Superior en México: Factores que favorecen y obstaculizan su Implementación. *Atenas*, 3(47) 18-33.
- Alvarado, M. y Barba, M. (2016) Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Estados Unidos: Palibrio.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (2000) *The Future of leadership in learning organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Estados Unidos: Mind Garden Inc. Disponible en: <https://www.mindgarden.com/>
- Bozu, Z., y Canto, J. P. (2009). *El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes*. *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 87-97. Disponible en: http://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol2_2/REFIEDU_2_2_4.pdf
- 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) 231-258. Disponible en: <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Conway, J.M. y Andrews, D. (2016) *A school approach to leading pedagogical enhancement: An Australian perspective*. *Journal of Educational Change*, 17(1), 115-139. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9258-0>
- Cummings, T.G. y Worley, C.G. (2015) *Organization Development and Change*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Cheese, P., Thomas, R.J. y Craig, E. (2008) *La organización basada en el talento*. España: Prentice Hall.
- Enache, R., y Crisan, A. (2015) *Teacher skills developed in training programs*. *Journal of Educational Sciences & Psychology*, 5(1), 18–23. Disponible en: <http://search.ebscohost.com>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016) *Liderazgo pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N° 6, Líderes educativos. Chile: Centro de Liderazgo para la mejora escolar: Universidad de Concepción. Disponible en: <https://www.lidereseducativos.cl>

- González, O. y González, O. (2008) *Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente*. Revista Mexicana de Orientación Educativa, 5(13), 37-43.
- González, O., González, O., Ríos, G. y León J. (2013) *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios*. Telos, 15(3) 355-371.
- Huillca, B.J. (2015) *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis en opción al Grado de Maestro en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- ITESM (2015) Encuesta de opinión de Alumnos ECOA. Monterrey: Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <https://miespacio.itesm.mx/>
- ITESM (2018). Lineamientos sobre las credenciales académicas de los profesores para impartir cursos en los niveles de preparatoria, profesional y posgrado. Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Madero, S.M. y Barboza, G.A. (2015) Interrelación de la cultura, flexibilidad, strategic alignment, innovation and firm performance. Contaduría y administración. 60 (2015) 735-756 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Palomo, M.T. (2013) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Pounder, J. (2014) *Quality teaching through transformational classroom leadership*. Quality Assurance in Education, 22(3), 273-285. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2013-0048>
- Rodríguez, G. (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y Educadores. 14(2) 253-267. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/>
- Salazar, L., Carrasco, T., Correa, W., Carrillo, J. y Velasteguí, E. (2018) La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2(1), 18-30. Disponible en: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>
- SEP (2010) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública. México, DF. Recuperado de: <http://formacion.sigeycatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Tang, S.Y.F., Cheng, M.M.H. y Cheng, A.Y.N. (2014) Shifts in teaching motivation and sense of self-as-teacher in initial teacher education. Educational Review, 66(4), 465-481. <https://doi.org/10.1080/0013911.2013.812061>

- Vega, C. y Zavala, G. (2004) *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile. Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf
- Wilkins, C. y Comber, C. (2015) "Elite" career-changer in the teaching profession. *British Educational Research Journal*, 41(6), 1010-1030. <https://doi.org/10.1002/berj.3183>
- Zapata, L.E., Manrique, L., Carrollo, F.J., Flores, P., Ramírez, P.G., Martínez, A., Treviño, A.C. y Valerio, G. (2011) *Aprendizaje organizacional*. México: McGraw Hill