

**DE LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN A LA TEORÍA DE LIDERAZGO. PUNTOS DE ENCUENTRO EN EL PROCESO DE GOBERNANZA EDUCACIONAL**

EL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE GOBERNANZA EDUCACIONAL

AUTORES: Dulce María Zayas Rodríguez <sup>1</sup>Jorge Félix Parra Rodríguez <sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [jorgefelixpr59@gmail.com](mailto:jorgefelixpr59@gmail.com)

Fecha de recepción: 19-9-2020

Fecha de aceptación: 5-10-2020

## RESUMEN

El liderazgo es una competencia que plantea desafíos personales a quienes lo ejercen. El estudio teórico del liderazgo es impresionante y extenso, desde las teorías X e Y de MC Gregor y sistemas de Likert. La principal teoría que busca explicar el liderazgo es a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. Autores como Senlle (1994), Kast y Rosenweig (1988), Stoner (1995), Chiavenato (1989) entre otros, han abordado descripciones acerca de estos estilos de liderazgo. La autora de este artículo comparte el criterio de que el liderazgo como variable psicosocial puede ser susceptible al cambio. Las personas pueden desarrollar su liderazgo, puede ser aprendido. Asumiendo así los postulados trabajados por M. L. González y Joaquín Alonso Freyre (2003) y J. C. Casales (2004), por la visión que brindan sobre el fenómeno desde una filosofía dialéctico materialista. Teniendo en cuenta estos postulados en el artículo se explica que se puede potenciar el liderazgo en los directivos educacionales. Al mismo tiempo se ofrece la correlación que existe entre las teorías y postulados del liderazgo en el proceso de dirección educacional. Es de gran importancia al considerar el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en función de lograr que los subordinados desempeñen con mayor satisfacción los objetivos de la organización.

## PALABRAS CLAVE

Gobernanza; Liderazgo; Educación

**FROM THE THEORY OF ADDRESS TO THE THEORY OF LEADERSHIP. MEETING POINTS IN THE PROCESS OF EDUCATIONAL GOVERNANCE**

---

<sup>1</sup> Licenciado en Educación, especialidades de Química. Secretaria General del Sindicato Provincial de los Trabajadores de la Educación, la Ciencia y el Deporte en Las Tunas, Cuba. E-mail: [dulcez@nauta.cu](mailto:dulcez@nauta.cu)

<sup>2</sup> Licenciado en Educación, especialidades Química. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Departamento Pedagogía-Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [jorgefelixpr59@gmail.com](mailto:jorgefelixpr59@gmail.com)

## ABSTRAT

Leadership is a competency that poses personal challenges for those who exercise it. The theoretical study of leadership is impressive and extensive, from MC Gregor's theories X and Y and Likert systems. The main theory that seeks to explain leadership is through styles of behavior, without worrying about personality characteristics, it is the one that refers to three styles of leadership: authoritarian, liberal and democratic. Authors such as Senlle (1994), Kast and Rosenweig (1988), Stoner (1995), Chiavenato (1989) among others, have addressed descriptions about these leadership styles. The author of this article shares the criterion that leadership as a psychosocial variable can be susceptible to change. People can develop their leadership; it can be learned. Thus assuming the postulates worked by M. L. González and Joaquín Alonso Freyre (2003) and J. C. Casales (2004), for the vision they provide on the phenomenon from a dialectical materialist philosophy. Taking into account these postulates, the article explains that leadership in educational managers can be enhanced. At the same time, the correlation that exists between the theories and postulates of leadership in the educational management process is offered. Which is of great importance when considering leadership as the interpersonal influence exerted in order to achieve that subordinates perform with greater satisfaction the objectives of the organization.

## KEYWORDS

Governance; leadership; Education

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo como fenómeno social aparece con el propio surgimiento de la sociedad, desde la comunidad primitiva hasta nuestros días, de manera que cada formación económica social se ha manifestado en la superestructura de la sociedad; el liderazgo en sus inicios aparece de forma espontánea, carente de un basamento teórico-conceptual, científicamente argumentado que diera garantía probada a la conducción y planificación social.

Carlos Marx (1818-1883) supo definir con claridad el papel de la personalidad y del líder en la historia, enfatizó que no se viene a la vida solo para interpretarla y conocerla, sino para transformarla y adecuarla a las crecientes necesidades de los seres humanos. Es precisamente F. W. Taylor quien encabezó un fuerte movimiento en este sentido con la publicación en 1911 de los principios de la administración científica, instituyéndose así la escuela clásica de la teoría de la dirección científica. A partir de esta surge el enfoque organizacional que tiene como fundamento la cultura, los valores y el cambio de la organización, luego aparece la teoría de la excelencia, la de la calidad total, así como otros enfoques, disciplinas y teorías que contribuyeron a dar solidez al carácter sistémico, sistemático e integrador de la dirección como ciencia.

En esta evolución histórica, el liderazgo comienza a formar parte de la teoría de la dirección con la escuela de las relaciones humanas o interpersonales, donde

se sitúa como núcleo la acción del hombre y sus relaciones con los demás miembros del grupo, en la consecución de los objetivos organizacionales.

En el lineamiento 6 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se hace referencia a la prioridad del empleo de técnicas de dirección adecuadas a las características propias del país y la organización que se dirige. La función de dirección en cada organización, como parte del proceso que en ellas tiene lugar, adopta los métodos y el estilo que propician el logro de los objetivos por los cuales existen. Incuestionablemente la educación es uno de los factores decisivos en la consolidación del desarrollo del socialismo en el país con el fin de la formación integral básica del adolescente cubano, con una cultura general e integral, que le permita conocer y entender su pasado, enfrentar su vida presente y su preparación futura, adoptando constantemente una opción de vida socialista, que garantice la continuidad de la obra de la Revolución, expresada en su forma de sentir, pensar y actuar.

En la actualidad el problema del liderazgo es una preocupación de científicos y estudiosos de diferentes ramas del saber humano, por lo que no son pocos los que se esfuerzan por buscar teorías, crear modelos, metodologías y desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de líderes en las más diversas esferas del quehacer social, dentro de la cual ocupa un lugar relevante la Educación.

Las características que marcan el estado ideal deseado del desempeño del directivo líder educacional en la actualidad, presenta insuficiencias y limitaciones, dado a su carácter asistemático, por lo que se requiere de la puesta en práctica de una metodología que contribuyan a su perfeccionamiento para alcanzar la calidad de la Educación con todos los factores que intervienen en el proceso de dirección, así como en los resultados finales que se alcancen en la formación integral de los individuos en la sociedad, es por ello que se requiere desarrollar el sistema educativo para poder enfrentar los requerimientos del siglo XXI a un paradigma productivo que cambia de manera vertiginosa y en cuyo centro se sitúan el conocimiento, el progreso técnico, la innovación y la creatividad. En tal sentido se requiere que el líder potencie en su persona y en sus subordinados las cualidades socio-psico-pedagógicas que son tan necesarias, para cumplir su misión.

## DESARROLLO

Desde el punto de vista lógico e histórico la dirección responde a la necesidad del trabajo social y las relaciones entre las personas, en este sentido Marx (1982) planteó:

Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales (p. 286).

En este sentido la teoría de la dirección educacional se subordina en última instancia al proceso docente educativo y, por tanto, al objeto, leyes y regularidades de su ciencia, a sus principales referentes teóricos y metodológicos. El planteamiento sobre el carácter primario de la educación con respecto a la construcción teórica en la dirección educacional tiene un valor metodológico significativo al establecer que esta solo tiene sentido si se relaciona íntimamente y responde al objeto de estudio de la pedagogía, la educación.

Se debe tener en cuenta que la dirección es una teoría general, que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social. En su carácter general esta teoría estudia un conjunto de leyes asociadas a la complejidad de su objeto. Estas leyes no pueden ser sólo las de la cibernética como se ha señalado en algunos textos, P. Muguerzia (1986), O. Carnota (1987) ya que otros sistemas de conocimientos intervienen en la teoría científica de la dirección.

La lógica de analizar la dirección en su expresión general que refleja el hecho de ser inherente a toda actividad social permite ver el todo, lo que existe en común entre los diferentes fenómenos directivos, pero también ver lo particular, lo concreto. Es por esta razón que a la dirección hay que concebirla también y al mismo tiempo como una teoría particular, donde se manifiesta de un modo más concreto el contenido propio de un objeto determinado.

El sistema de conocimientos sobre la dirección ha evolucionado desde las etapas tempranas de la sociedad humana hasta la modernidad. No han existido pausas históricas significativas en la conformación de los eslabones de esta teoría, que se distingue del resto, por su carácter extremadamente complejo e influencia determinada en el progreso de la humanidad

La dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de las organizaciones, identificando el papel que desempeña el gerente o de supervisor conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa.

Los aspectos generales de la dirección son importantes para las organizaciones, porque de ella depende el éxito de la misma, los estilos de dirección pueden identificar el comportamiento humano del líder dentro de las organizaciones, así como también los factores que sirven para medir el liderazgo, los cuales son necesarios para medir el buen desempeño de la organización y el logro de los objetivos de ésta.

La dirección es el elemento del proceso organizacional que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las entidades, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad. Es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el

logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual. Existen diversas definiciones de Dirección, expresadas entre otros por Omarov (1977) y Bringas (1997). En esta investigación se asume la definición que expone Alonso (2002) quien define a la Dirección como:

[...] relación social entre dirigentes y dirigidos en la cual los primeros planifican, organizan, regulan y controlan la actividad y la conducta de los segundos, en un proceso continuo, que posibilita el establecimiento de recíprocas relaciones de subordinación y/o cooperación entre ellos durante la ejecución del trabajo, así como el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes laborales, a partir de determinados presupuestos de carácter sociopolítico.

Si realmente se quiere hablar “con mayor exactitud”, donde escribe “relaciones de los hombres” debe leerse “relaciones entre dirigentes y dirigidos”, atendiendo a la esencia socioeconómica de la dirección.

Cuando se lee la cita de Omarov añadiéndole estas precisiones, se infiere en primer lugar que al hablar de dirección es preciso distinguir si el término se utiliza para referir: la dirección de los procesos esto es el proceso en el que se planifica, organiza, regula y controla el desarrollo de los procesos de producción y/o servicios que se ejecutan.

El proceso de dirección de las personas al que se puede denominar simplemente proceso de dirección, mediante el cual, lo que se planifica, organiza, regula y controla es la utilización de su fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas laborales.

En la teoría general de la dirección, es necesario señalar, además, que no existe un criterio único entre los diferentes autores en cuanto a su clasificación y denominación, pero está bastante generalizada la opinión de considerar como tales a la planificación, la organización, ejecución y el control. Se asume esta tendencia, por cuanto, a pesar de que las denominaciones de algunas de ellas varían entre un autor u otro, su esencia es la misma. En ocasiones, al definir otras funciones en lo fundamental pertenecen a acciones de una u otra de las cuatro definidas anteriormente.

En opinión de los autores la existencia de los términos: planificación, organización, ejecución y control, presente en el llamado ciclo directivo, forma un complejo y dinámico sistema, el Sistema de Dirección Institucional, modelo asumido por el Mined en Cuba.

En la dinámica del funcionamiento organizacional, en el mismo intervalo de tiempo se están desarrollando distintos ciclos, es decir, unos estarán en la fase de planificación, otros en la de organización, otros en la ejecución y otros en el control.

Lo más complejo que debe enfrentar un dirigente es comprender y actuar en consecuencia con el ciclo de planificación, organización, ejecución y control que se manifiesta con carácter necesario y objetivo; o de lo contrario es imposible alcanzar la gestión al nivel que se trate, tanto espacial como temporalmente.

Lo anterior presupone reconocer en la dirección educacional características que posibiliten al dirigente educacional ser un excelente educador de sus dirigidos lo cual debe materializarse en el saber ser, saber hacer y saber actuar en la conducción del proceso de dirección, premisas que caracterizan a un líder. La dirección educacional existe porque existe un proceso docente-educativo que determina como contenido que aquella intervenga para evitar la tendencia al desorden y mantener el equilibrio en el mismo. Esta aseveración ubica a la dirección educacional en su justo nivel, ni más ni menos, que la dirección pedagógica del proceso pedagógico y advierte contra su eventual tendencia a la fetichización.

Las premisas de la dirección educacional son las siguientes:

- La dirección educacional se subordina, en última instancia, al contenido de la educación, al objeto de estudio y a las leyes de la pedagogía como ciencia.
- La dirección educacional construye su teoría, dependiendo de forma directa de los referentes teóricos y metodológicos de la pedagogía como ciencia.
- La dirección educacional es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada pre visualización del futuro de la institución educacional, las metas fijadas, las formas de involucrar a los docentes, estudiantes y al resto del personal en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación integral de los participantes.
- La dirección educacional responde a la naturaleza social de la educación y es una actividad laboral independiente.

El análisis de las diferentes concepciones, enfoques y postulados teóricos, existentes acerca de la actividad de dirección, permite llegar a la generalización de que, en la lógica de su contenido, como regularidad subyace el abordaje de tres nodos esenciales, en este caso los procesos, las personas y la tecnología, así como los presuntos nexos entre ellos existentes. Es a partir de esta inferencia que resulta posible identificar y establecer que el soslayo de la imprescindible dialéctica que caracteriza, a los procesos de dirección y objeto de la misma -para el sector educacional lo es la formación- en su dinámica, constituye la limitación teórica de fuerza mayor que le impide a los antes aludidos enfoques, servir como basamento coherente para este campo del conocimiento.



La comprensión de la referida relación dialéctica, conlleva al razonamiento lógico de que si bien, la dirección en su concreción objetiva, no puede ser ajena a las particularidades de los procesos que dinamiza y paradigmas que los sustentan -en el aludido sector los fundamentos pedagógicos, constituyen referentes que permiten interpretar, comprender y explicar las peculiaridades relativas, al que en este caso resulta proceso objeto de la misma-, pues tal condición constituye premisa indispensable para la adecuada y efectiva materialización de estos; ello no implica la inferencia de que su sostenibilidad científica, se encuentre en los basamentos que rigen a tales procesos, por cuanto la misma en su identidad, dispone de un constructo teórico que en tal sentido, le posibilita su consecuente contextualización práctica.

En ese recorrido se han logrado sistematizar los conocimientos y experiencias sobre la dirección. Esto se manifiesta a través de tres sucesos notables: la selección de los ámbitos cognoscitivos e investigativos sobre la dirección y sus problemas científicos aumentan en cantidad, siguiendo el principio de lograr su unidad más estrecha con la práctica; la variedad de temas en discusión científica y la aplicación del enfoque sistémico estructural y holístico configuracional para desarrollar su cuerpo teórico se expanden de modo vertiginoso y por último, el grado de complejidad de las concepciones, enfoques y métodos que se aplican en el estudio y elaboración de las “teorías” de la dirección muestra una tendencia creciente.

La teoría de la dirección, sobre todo sus aplicaciones, representa un instrumento indispensable en la actividad directiva que al sustituir la improvisación y la espontaneidad abre un mundo de posibilidades de éxito para alcanzar los fines del sistema social y sus instituciones.

La investigación en dirección educacional exige que se considere la validez de la lógica dialéctica como ciencia que estudia las leyes del pensamiento. Para conocer verdaderamente el objeto dirección se debe estudiar todos los componentes y relaciones viéndola de la forma siguiente:

- Por su naturaleza social, es decir, por tener al hombre en su centro (enfoque personalógico) y que a través de las estrategias y métodos hace consciente y responsable al sujeto de dirección de su proceso. (identificación con la misión y la visión, compromiso y sentido de pertenencia
- Por su integralidad, concepción estratégica y visión totalizadora de la misma tiene presente lo que le antecedió y se expresa en los precedentes lo que hace que cada uno de los elementos sea expresión de las cualidades del todo (holístico).
- Por el carácter contradictorio (dialéctico) de las relaciones de dirección que se producen en cualquier institución educacional o nivel organizativo y que determinan su movimiento, desarrollo y proyección.

La multilateralidad en el análisis es una premisa de la investigación para la cual no se debe arrancar de definiciones formales que no surgen de las

relaciones con otros objetos y que sólo indican diversos aspectos del objeto con los que se evitan las definiciones eclécticas. La dirección debe ser tomada en su desarrollo, en su auto movimiento y en su cambio.

La idea que hoy se tiene del liderazgo no es la que se tuvo los que empezaron los estudios sobre el mismo, quienes escribieron y aportaron las primeras teorías sobre él. En ellos no existía diferencia entre dirección y liderazgo. En cambio, los que dirigen son aquellos que se salen de lo establecido, cumplen normas, pero se proyectan en el desarrollo de la organización y en el crecimiento de los recursos, en especial el humano. Cumplen los objetivos y tareas asignadas a la institución, por lo que pueden llegar a flexibilizar su ejecución, con el objetivo de cumplir su misión. Es esta la diferencia significativa de aquel que, en su labor de dirección, cumple verdaderamente su función como dirigente y no como administrador.

No obstante, lo que se requiere es que los dirigentes en ese proceso de dirección, no solo dirijan bien, sino que se transformen en verdaderos líderes de su actividad y que conviertan a sus dirigentes y subordinados, así como la institución que dirigen, en líderes comunitarios en que se encuentran enclavadas, y por tanto, cumplan su encargo social.

El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que las componen. Lejos de perder peso como consecuencia de las nuevas estructuras organizacionales, de los avances científicos y tecnológicos y de otros factores asociados a los momentos de cambio continuo que vivimos, la vigencia del liderazgo como fuerza impulsora permanece inalterada, adoptando nuevas formas de expresión.

Al hablar de organizaciones e individuos es imprescindible mencionar a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. Se percibe a ese líder como el ser humano que posee virtudes y desaciertos que el mismo debe conocer; implica que pueda mirar primero dentro de sí mismo, conocerse a sí mismo para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para alcanzar el éxito.

Atendiendo a la premisa de que toda organización necesita líderes, cualquiera que sea el nivel y alcance del espacio de referencia (nación, institución educativa, entre otras) desde una perspectiva favorecida en la actualidad, se establece que “los líderes individuales tienen que definir y describir una misión para su organización, motivar a otras personas para que compartan esa misión y estimular la acción para realizarla” (Gerstner, citado por Hays, 1994). Es decir, en las decisiones sobre objetivos y acciones conducentes, los líderes aparecen con una mayor carga de responsabilidad y sus acciones podrían ser orientadas de manera innovadora.

En este proceso de transición en el mundo de hoy, es un imperativo que los líderes efectivos existan en todos los niveles de cualquier organización,



produzcan el cambio, aprendan de los errores, luchen por el compromiso, escuchen a los demás, demuestren respeto por los otros, conserven valores y una clara visión, sean conscientes de lo que son y se sensibilicen ante el triunfo ajeno. Este modelo ofrece a los educadores un rol de liderazgo: dentro de una organización, todos pueden y deben lograr tales propósitos. Hay un compromiso imperioso de trabajar en cooperación con los demás y buscar las herramientas necesarias para colaborar, en lugar de espera por un líder al que los demás sigan ciegamente. Es así que el liderazgo es esencial en cualquier organización, al respecto Uribe (2005) plantea:

Si bien la mayoría de las organizaciones educativas pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada a otro donde a los dirigentes educacionales se les demanda que no solo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial profesional en las organizaciones educativas, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente. En esta nueva concepción al actor (directivo) se le demanda su particular contribución a la dicha institución a través del ejercicio de su propio liderazgo. (p. 110).

El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias, entre otros) en función de tareas o proyectos, ahora se hace necesario establecer estructuras y procesos en la institución educativa que posibilitan un entrenamiento múltiple y dinámico del mismo; esto es, que al margen de su posición administrativa y rol, existan directivos que actúen como facilitadores de los procesos y personas involucradas.

Rensis Likert (1903-1981), de renombre en el campo de la Psicología, destacado por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, aportó escalas de medición e ingredientes conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones de esta magnitud.

Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”. En las cuales ubica cuatro estilos de dirección comunes: el primero es el autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el directivo.

El segundo estilo es el autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el directivo quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores. El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.

En este, la comunicación fluye hacia arriba, no contiene lo que el directivo quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo. El último estilo, el gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Hay que resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las competencias interpersonales.

También debe considerarse, en opinión de los autores del presente artículo, el estilo general de la conducta del líder en situación de conflicto es competitivo, colaborador, evitativo o de acomodación. Aunque ha habido diferentes propuestas respecto a los estilos de dirección, comenzando por la diferenciación entre cooperación y competición. Desde los años setenta se estabiliza el esquema de cinco estilos diferentes, aunque a veces se discuta la categoría intermedia de orientación al compromiso.

La propuesta de Thomas (1992) es una de las más conocidas, en el que el autor considera dos dimensiones, por un lado, asertividad (grado de asertividad o medida en la que intenta satisfacer sus propios intereses), con dos extremos (asertivo y no asertivo); y por el otro, cooperación (grado de cooperatividad o intento de satisfacer los intereses de la otra parte), con dos extremos (cooperativo y no cooperativo). Los estilos resultantes son las combinaciones extremas de las dimensiones y un estilo central. Así se hacen notar las siguientes combinaciones:

- Colaboración (asertivo y cooperador)
- Competición (asertivo y no cooperador)
- Evitación (no asertivo y no cooperador)
- Acomodación (no asertivo y cooperador)
- Compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador)

Aun cuando la presencia de estilos personales consistentes en el manejo de los conflictos, recordar: evitación, acomodación, compromiso, integración y competición. Es decir, personas que tienden a afrontar los conflictos con un estilo preferente, aunque de nuevo no se puede olvidar que son variables mediatizadas por los factores supraindividuales.

Un manejo en general de naturaleza de-escalativa espontánea consiste en rehusar a hablar o hacerlo de manera condescendiente de la frustración, en estilos cooperativos de conducta y otras reacciones automáticas a la situación frustrante como el conformismo ciego a los mecanismos de regulación organizacional. La represión de pequeños conflictos se produce sino se les

presta atención o no da cuenta de ellos o revisa su percepción u opinión sobre el suceso en desarrollo.

Tradicionalmente se han considerado los estilos de dirección del conflicto como estrategias puras y mutuamente independientes. Van de Vliert (1998), plantea la hipótesis de que las distintas estrategias se modulan mutuamente cuando se mezclan en un mismo caso, resultando un modo de abordar los conflictos más efectivo que analizar las estrategias por separado.

Lo referenciado obliga a examinar algunas de las teorías del liderazgo, para comprender cuan complejo resulta esta problemática en la actualidad, por lo que se puede divisar varios enfoques y perspectivas de análisis en este sentido.

Los autores comparten las principales consideraciones realizadas por Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) en la evolución de dichas teorías, en donde llama la atención el nivel de coincidencia de sus investigaciones y resultados en el estudio sobre liderazgo.

Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX): Gómez-Rada (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, van apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos.

El mencionado autor explica que a principios del siglo XX se creía que los líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos. En este sentido Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que esta búsqueda tuvo como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito.

Pascual (1987, citado en Sánchez, 2010, p. 38) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad.

Por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando. Ocho teorías situacionales o funcionalistas, según estos autores exponen que se van abandonando las teorías con enfoque personalista y, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos, su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos.

Un punto de partida de esta orientación se puede encontrar en la teoría del Campo Social de Kurt Lewin (citado por Aposta-Escola, 2004) y más concretamente en los experimentos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire, que se explicarán más detalladamente en el siguiente punto de este artículo.

En esta dirección Sánchez (2010), el que coincide con Gómez-Rada (2002), trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo buscando las funciones que tiene que cumplir. Dos programas experimentales en las Universidades de Michigan y Ohio, de manera totalmente independiente, trataron de determinar las funciones de liderazgo, llegando a conclusiones que pueden considerarse próximas con pequeñas diferencias de matiz.

Estas aportaciones sobre el estilo de liderazgo generaron un interés alto en sus inicios, pero, así como fueron avanzando, la variabilidad de los resultados obtenidos no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad. Critican que no tienen en cuenta el contexto en el que se da la actividad de liderazgo.

Según Sánchez (2010) expone que las teorías contingenciales, tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

- La Teoría de la contingencia de Fiedler (Stoner, 1998). Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el líder orientado a relaciones de grupo o el líder orientado a tareas. En esta se contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros. Las principales críticas a esta teoría eran la dudosa fiabilidad y validez de su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles contingencias; y, por último, que cuenta con apoyos empíricos parciales y no generalizables.
- La Teoría de la trayectoria-meta “path-goal theory” de Robert House y colaboradores. Los estilos de liderazgo que propone esta teoría son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los empleados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros. Las críticas a las que fue sometida esta teoría, listadas por el mismo autor, son: que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción, pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica.

- La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (Megginson, 1998). En esta teoría los estilos de liderazgo que pueden encontrarse son, el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores. Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes.
- La Teoría de la decisión normativa (Vroom y Yetton, 1973; Goodwin y Wright, 2004). En esta teoría, se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc. Las críticas a las que fue sometida esta teoría son: que está fundamentada en apoyos empíricos parciales, y que se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales. Una vez que se ha pasado por las principales teorías sobre el liderazgo que han existido hasta el momento, cabe decir que este trabajo se centra en la teoría de Kurt Lewin, por haber propuesto una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo que se han dado a lo largo de la historia, y una de las que más trascendencia han tenido.

Bass (1990) explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (citado en Cuadrado, 2001). Según esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Durán y Lara (2001) indican que, durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social. Garrido y Álvaro (2007), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intragrupales, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.

Barahona y col. (2011) por su parte indican que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones.



Si hay una actividad que necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación. De ahí que: “El líder no empuja, atrae. No obliga, estimula. No humilla, eleva. Nunca habían sobrado tantos administradores y faltado tantos líderes” (Bennis y Nanus, 1985, p.192).

Ahora bien, ¿cómo llevar al contexto educativo tales presupuestos?

La elevada cultura educacional que crean los líderes responde, sin dudas, a la compleja interacción promovida por ellos, que provoca un profundo conocimiento y relaciones entre los miembros del grupo social y a su vez, de este con otros tantos grupos, a partir de una dirección participativa, en el cual el clima sociopsicológico propicia un ambiente invariable al desarrollo de realizaciones personales superiores, donde priman la ética, el respeto, la moral, la motivación y la imagen que tienen de sí mismos y del resto.

Las instituciones educativas requieren con urgencia, de directivos con una amplia visión de liderazgo, que los haga eficaces en sus nuevos roles, en la medida en que se apropien y asuman una proyección moderna y amplia de la dirección educacional.

Los directivos en el Sistema Nacional de Educación en medio de las transformaciones del Tercer Perfeccionamiento Educacional deben hacer lo posible por alcanzar o aproximarse cada vez más a los rasgos del líder en una institución educativa y aplicar con él, nuevos estilos de dirección en la formación multilateral de las presentes y futuras generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en teorías sobre el liderazgo, con asunción de las características de la naturaleza y contenido de la educación. En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un directivo que debe dominar el rol, las funciones y tareas de los subordinados, como una condición para el liderazgo efectivo, es demostrar competencia de dirección en educación, entendida esta como: sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social (Parra, 2017, p. 2).

De esta forma y enfatizando en lo cambiante del mundo moderno, que se impone por segundos con nuevos resultados científico-tecnológicos en la era del internet, se impone la idea de configuración continua o reconfiguración, para enmarcar la necesidad de reestructurar los sentidos subjetivos a cada nueva información. Es una necesidad el poder adaptar los recursos psicológicos a las demandas del entorno.

Una de las vías más certera para la adaptación y base en la reconfiguración de recursos psicológicos y configuración de sentidos, es la autogestión. La autogestión conforma una herramienta que favorece y facilita el posicionamiento dentro de contextos nuevos e inesperados. Permite a los individuos una posición activa, decisora, crítica y empoderada, ubicándolo en el centro de cada proceso.



La autogestión en organización es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo. También se conoce a la autogestión como proceso ejecutivo. La autogestión pretende el apoderamiento de los individuos para que cumplan objetivos por sí mismos.

En la conceptualización asumimos dos aristas para su comprensión: una objetiva y otra subjetiva. Lo objetivo concebido desde una acción operativo-concreta centrada en la resolución de problemas o tareas. Esta forma de estructurar herramientas psicológicas tiene puntos de encuentro con las funciones clásicas de la dirección; así el llamado establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo, pueden ser análogo con las funciones de la planificación, organización, ejecución y control utilizadas en el management científico.

Por lo que la comprensión de la concepción de autogestión implicaría planificar, coordinar, organizar, regulación o mando, controlar, funciones de la dirección, utilizadas en el proceso de dirección de los recursos psicológicos en pos de autogestionar saberes competentes. Las funciones en este enfoque no se utilizan para direccionar un grupo, sino que se desarrollan desde lo intrapsicológico para estructurar vías que faciliten el logro de una tarea y que se traduzcan en comportamientos marcadamente asertivos.

La arista subjetiva se relaciona con recursos psicológicos que se disponen y reconfiguran desde los sentidos subjetivos para la obtención de nuevos recursos, reestructurados en nuevos sentidos que facilitan el ordenamiento intrapsíquico de las funciones objetivas mencionadas. Como recursos se habla de método, habilidad y estrategia, pero podemos incluir, capacidades, expectativas, sistemas de conocimientos y otros, que constituirían la base del ordenamiento gestor a través de la perspectiva objetiva propuesta.

Son elementos que se elaboran desde el propio autoconocimiento y que se ordenan en un nivel menos operativo y más analítico-emocional, los que en dependencia de la educación emocional y la capacidad autorreguladora guiarán las funciones de dirección intrapsíquicas a mejores resultados de gestión.

A través de esta configuración subjetiva y autoestructuración consciente de elementos intrapsicológicos en los que se convierte la autogestión, deviene un individuo en el centro de la solución de sus propios desafíos, como persona activa y autodeterminada resquebrajando los retos del mundo moderno y cotidianamente estereotipado.

Por ello los beneficios de la autogestión se centran en tres elementos sugeridos en el Diccionario Español y que hemos tenido a bien explicar desde la propuesta realizada en la competencia de dirección en educación:

- Autonomía: toma de decisiones sin órdenes superiores; favorece el crecimiento personalógico, fortalecimiento de la autoestima y el empoderamiento, emprendimiento y la valentía desde el enfrentamiento de resistencias y novedades inesperadas.
- Rendimiento: realizar tareas de acuerdo a sus posibilidades; provee al individuo de autoconocimiento, autocrítica de sus propios recursos psicológicos y actitudes asumidas en el transcurso de cualquier desafío.
- Compromiso: sentimiento de responsabilidad de éxito o fracaso cuando se ha aportado algo desde la individualidad o se ha actuado en función del cumplimiento de un objetivo.

Aun cuando los objetivos no responden a intereses personales, sino que responden a intereses superiores, cuando se es parte de la acción o la solución de una actividad, se construye un nivel de pertenencia e identificación con los procesos, que favorece la productividad y la configuración de símbolos y emociones relacionados con la propia actividad. El compromiso se vincula a la configuración de emociones y establecimiento de símbolos referente a lo aportado por cada quien.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

De acuerdo con las ideas básicas asumidas sobre el liderazgo, se puede afirmar que los líderes los crean las condiciones histórico-concretas que se presentan en grupos y organizaciones, sin restar importancia a la existencia de determinadas aptitudes en la persona que se desarrolla como líder. Ambos factores se combinan, pero el jerárquico es el primero, pues independientemente de las aptitudes que tengan los integrantes de un grupo u organización, siempre que las circunstancias lo exijan habrá un líder que ejercerá un liderazgo más o menos efectivo en dependencia de sus aptitudes personales, pero que su desarrollo, en última instancia, lo determinarán las circunstancias concurrentes en que se desarrolle la actividad.

Los autores de la investigación sostienen que se puede contribuir a la formación de líderes, desarrollando las circunstancias en que realiza su actividad y proyectando metodologías que conlleven al desarrollo de la competencia de liderazgo a partir de la movilización de los recursos personales (capacidades), que permita cultivar las cualidades de liderazgo. Detengámonos en algunas cuestiones epistemológicas básicas. Las capacidades son las formaciones psicológicas de la personalidad que caracterizan su regulación ejecutora. Son estudiadas como formaciones generalizadas que abarcan todo el campo de la regulación ejecutora en la personalidad.

La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes-hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos.

- Se comporta como un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, donde el proceso de “capacitación” es clave para el logro de las competencias. En palabras de R. Ferrández (1997, p. 33), citado por J. Tejada (1999), “arrancando de la capacidad se llega a la competencia”.
- Da cuenta que las competencias sólo son definibles en la acción. No son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. La competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos.
- El concepto de competencia es indisociable de la noción de desarrollo, en donde dicho proceso de adquisición igualmente incrementa el campo de las capacidades entrando en un bucle continuo que va desde las capacidades a las competencias y de éstas a las capacidades, iniciando de nuevo el ciclo potenciador en ambas direcciones, en un continuo inagotable, que según R. Ferrández (1997, p. 33), citado por J. Tejada (1999), actúa como “espiral centrífuga y ascendente”.

De ahí, que el liderazgo educativo en opinión de los autores del artículo, es entendido como competencia de dirección en educación. El líder como persona que en los grupos tiene un elevado nivel de desarrollo de sus capacidades de dirección, transita junto a su grupo u organización hasta su estatus por un proceso de formación: desde no líder hasta líder en su máxima potencialidad a través de la práctica educativa y a partir del desarrollo de sus aptitudes. Por tanto, la formación de líderes es posible, importante y necesaria en el contexto educativo, donde cada vez se hace más necesario liderar nuestras organizaciones en lugar de administrarlas. El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada ha contribuido a revelar la necesidad de profundizar en la formación del modo de actuación de los dirigentes educativos en sentido general, lo que se justifica a partir de las particularidades que adopta este proceso en la formación como líder en particular, en los diferentes contextos de actuación en el proceso de dirección, así como el tratamiento a este proceso en cada institución educativa en los que se ha constatado la carencia de niveles de liderazgo que expliquen la aprehensión de los saberes profesionales.

El estudio y análisis de las fuentes teóricas especializadas e investigaciones referidas al modo de actuación de los dirigentes educativos, revelan el amplio tratamiento dado por autores cubanos y foráneos; sin embargo, se

pudo comprobar que esta categoría no ha sido suficientemente explicada desde un enfoque integral de la formación del directivo; por lo que la sistematización del marco teórico sobre la formación del modo de actuación profesional permitió establecer y caracterizar los niveles de formación, así como las cualidades que distinguen al líder .

El directivo debe desarrollar en sus colectivos conocimientos sobre la importancia y la razón del trabajo, que promueva conductas y formas de comportamiento que propicien que su colectivo se implique conscientemente en las tareas de la institución y de la comunidad. También debe crear un clima psicológico que favorezca, en su colectivo, el entusiasmo en función de alcanzar los objetivos de la institución y logre relaciones interpersonales positivas y de confianza con este; que trabaje por involucrar a su colectivo en la realización de las actividades propuestas para el logro de determinadas metas si la comunidad y las líneas que emanan del MINED, e impulse nuevos comportamientos que reflejen compromiso, aceptación y disposición hacia el trabajo, es decir, el directivo debe promover en su colectivo la motivación, a través de un clima psicológico favorable, involucrarlo en el logro de nuevas metas e impulsar nuevos comportamientos que expresen la disposición para el trabajo y así cumplir con su misión.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso Rodríguez, Sergio H. (2002). El sistema de trabajo del mined. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Aposta-Escuela de Cooperativisme (2004). Test de Liderazgo (Kurt Lewin). Incluido en: Curs d'Habilitats Directives. Recuperado el 14 de marzo de 2015 desde: <http://www.aposta.coop/cursos.html>

Barahona, H., Cabrera, D. R. R. y Torres, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*. Vol. 7 (nº2), Pp. 86-97. Recuperado: 24-3-2015, en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>

Bennis, W. y Burt, N. (1985). Líderes: el arte de mandar, México: Merlin Libros.

Bringas, J. A. (1997). *Dirección Estratégica*. Bolivia: Imprenta Universitaria Bolivariana.

Carnota Lauzán, Orlando (1987). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*, Universidad de La Habana.

Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16(2) Pp.131-155. Recuperado: 1-4-2015 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>

Durán, M., y Lara, M. (2001). Teorías de la Psicología Social. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.1 (nº2), pág. 23-44. Recuperado el 20 de abril de 2015, desde: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen1\\_numero2/articulo\\_2.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_2.pdf)

Gamboa, M. E. y Parra, J. F. (2017). Diseño de una escala para medir la competencia de dirección en Educación. En E. Santiesteban y J. C. Arboleda (Eds.), Ciencia e

Innovación Tecnológica (1), (pp. 542-552). Las Tunas, Cuba: Sello Editorial Edacun-Redipe.

Garrido, A. y Álvaro, J. L. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Goodwin, P. and Wright, G. (2004). *Decision Analysis for Management Judgment*, 3rd edition. Chichester: Wiley.

Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (2), pág. 61-77. Recuperado el 30-4-2015, en [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)

Hays, L. (1994). Gerstner Is Struggling as He Tries to Change Ingrained IBM Culture”, *Wall Street Journal* (13 de mayo de 1994).

Marx, C. (1982). *El Capital*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. 3T.

Muguerzia, Pedro, (1986). *Teoría General de la Dirección Socialista*. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.

Megginson, L. (1998). *Administración* (Primera edición edición). Continental.

Omarov, A. M. (1977). *Dirección Científica de la Sociedad*. La Habana: Editorial ORBE.

Parra Rodríguez, J. F. y Y. Ramayo Cano (2017). Las competencias de dirección en educación. Retos y perspectivas de cara a la universidad del siglo XXI. Convención Internacional de Desarrollo Local. Bayamo. Cuba.

Parra Rodríguez, J. F., Y. Ramayo Cano y Y. Santiesteban Almaguer (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y completo. Editorial academia Universitaria. Revista *Opuntia Brava*. Vol.9(1).

Peris, R. (1998). *El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas* (Tesis doctoral). Recuperado el 30-4-2015, en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10522>

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española. (23ª ed.). Recuperado el 20 de marzo de 2015, recuperado en: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Stoner, J. (1998). *Administración* (sexta edición). México: Prentice hall hispanoamericana.

Tejada Fernández, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*. No. 56.

Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.