

# **Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios**

## **Leadership theories and their impact on university leaders and students**

**Autores:** Lic. Esteban Rodríguez Torres

Dr. C Oruam Cadex Marichal Guevara

MS.c. Zuleiny Meneses Martin

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila «Máximo Gómez Báez», Cuba

**Correo electrónico:** [ert931025@gmail.com](mailto:ert931025@gmail.com)

[oruamcmg@unica.cu](mailto:oruamcmg@unica.cu)

[meneseszuleiny@gmail.com](mailto:meneseszuleiny@gmail.com)

### **Resumen**

El propósito fundamental del presente artículo es exponer el desarrollo y la evolución histórica de las teorías entorno al liderazgo, su estrecha relación con el liderazgo distribuido como la vía clave para resolver problemáticas existentes en contextos universitarios. La investigación se realiza desde la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo, que se escoge de forma intencional, teniendo en cuenta que el autor principal realiza labores educativas vinculadas al liderazgo y además por la importancia, que poseen los estudiantes de la carrera como futuros gestores sociales para la transformación del pensamiento social. Para el logro de este propósito se utilizaron métodos como el histórico-lógico, la revisión bibliográfica y la observación participante. Como principal resultado se expresa que el estudio del liderazgo distribuido es idóneo en la resolución de situaciones en contextos desde la universidad, brindando la posibilidad de contribuir a la formación de los dirigentes estudiantiles. Se ha podido constatar además que, con la aplicación del estudio realizado, se ha cumplido con las labores de forma efectiva, lo que permite afirmar que el liderazgo distribuido es esencial en los procesos de dirección en el ámbito universitario.

**Palabras clave:** Liderazgo distribuido; liderazgo educativo; liderazgo estudiantil.

### **Abstract**

The fundamental purpose of this article is to expose the development and historical evolution of theories around leadership, its close relationship with distributed leadership as the key way to solve existing problems in university contexts. The research is carried out from the Sociocultural Management for Development career, which is chosen intentionally, taking into account that the main author performs educational work related to leadership and also because of the importance that the students of the career have as future managers. For the transformation of social thought. To achieve this purpose, methods such as historical-logical, bibliographic review and participant observation were used. As a main result, it is expressed that the study of distributed leadership is ideal in solving situations in contexts from the university, offering the possibility of contributing to the formation of student leaders. It has also been possible to verify that, with the application of the study carried out, the tasks have been carried out effectively, which allows us to affirm that distributed leadership is essential in the management processes in the university environment.

**Keywords:** Distributed leadership, educational leadership, student leadership.

## Introducción

Realizar un estudio para explicar la relación que existe entre el liderazgo distribuido, como una de las principales teorías del liderazgo en la actualidad, y su vínculo con los dirigentes estudiantiles universitarios, presupone garantizar la eficiencia de los futuros dirigentes en todas las esferas, no solo en el ámbito educativo sino para la formación de la vida en general, por lo que esclarecer dichos procesos de formación se convierten en tarea esencial para quienes estudian los procesos de dirección de los más diversos tipos de actividad.

Egaña (2019) esclarece que hoy en día la educación muestra una aceptación cada vez mayor, todo ello debido a los procesos de formación del liderazgo en las universidades del siglo XXI. Esta liderazgo cualidad que se desarrolla y a la vez se transforma en las instituciones universitarias, resulta muy importante no solo para la sociedad en su conjunto, sino también en los diversos grupos y organizaciones en su interior.

Para comprender la relación del liderazgo distribuido con los dirigentes estudiantiles univer-

sitarios, es necesario conocer el proceso de formación profesional, denominado también como formación inicial, este proceso es desarrollado en las instituciones de la educación superior, dichas instituciones se encargan de preparar, educar y formar a los estudiantes como futuros profesionales para interactuar en los diversos sectores de la sociedad. Todo esto respondiendo, en el caso de la educación cubana, a las necesidades y demandas del modelo social que se construye.

El estudio de las teorías entorno al liderazgo, así como la relación que existe entre el liderazgo distribuido como una de estas teorías fundamentales del siglo XXI, y su vínculo innegable con los dirigentes estudiantiles universitarios, es tema de interés en el ámbito educacional, puesto que en este contexto se aboga porque existan menos jefes y más líderes, que sean capaces de guiar a las masas y logren una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de dirección.

En este sentido, luego de realizar la pertinente revisión bibliográfica, en correspondencia al tema en cuestión, se realizan consideraciones, reflexionando que su estudio y contextualización en situaciones actuales de la universidad resultan claves para la efectividad en los procesos de dirección estudiantil en la institución educativa. Propicio en tal sentido, fue contar para esta investigación con la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo la cual permitió arrojar a un resultado cualitativo satisfactorio, que evidencia la importancia que posee el liderazgo distribuido en la formación de dirigentes estudiantes universitarios.

## **Desarrollo**

### **Devenir y evolución histórica de las teorías entorno al liderazgo**

Allport (1933), destacado psicólogo de la primera mitad del siglo XX, es el autor que da inicio a las teorías de liderazgo con la denominada Teoría de los Rasgos.

Los rasgos de personalidad se han convertido, a través de los años, de significativa importancia en la investigación del campo cognoscitivo. Esta teoría manifiesta las ideas concretas acerca de los rasgos de personalidad, y cómo estos han proporcionado un espacio de curiosidad para la discusión progresiva acerca de si la teoría de la personalidad

debería hacer énfasis en la identificación de las diferencias individuales o solas centrarse en los procesos de personalidad.

De igual manera, se identificaba a sí mismo como un tema principal de la personalidad. Pretendía que los teóricos y estudiosos de la época utilizaran conceptos y elementos que tomaran en consideración las capacidades y habilidades magníficas de los seres humanos, y a que pusieran énfasis en el funcionamiento sano (Ibídem, 1933).

Es un pilar fundamental cuando se tratan o estudian las teorías del liderazgo, específicamente la Teoría de los Rasgos. Sus aportes así lo demuestran en el campo de la personalidad y la psicología, diversas investigaciones y estudios en torno a temas de influencia social, el concepto del sí mismo y la interacción de la personalidad, hacen referencia a esos primeros movimientos, en los cuales el hombre se forma a nivel emocional para tomar sus propias decisiones y, por ende, comenzar a ser líder de su propio destino.

Al profundizar en el campo de las teorías del liderazgo, a la Teoría de los Rasgos, la sucede la Teoría de las Conductas, dicha teoría nace de la mano de Watson (1955) como padre fundador del conductismo.

Watson (1955) entiende la psicología, como una descendencia experimental puramente objetiva de las ciencias naturales. En esta teoría se pretendía experimentar a través de diversos estímulos de placeres, incluso a través del dolor (Citado en Espinoza, 2007). Se utilizaba además un método lingüístico, que sencillamente consistía en ser un procedimiento conductista abreviado del fenómeno en cuestión.

Es importante mencionar que en esta teoría se muestran estrechos lazos de relación con el liderazgo, debido a que centra su estudio en la conducta humana, pero a su vez se puede expresar que posee una carencia fundamental, pues no hace énfasis en los sentimientos y valores.

Posteriormente, en la línea histórica de investigación se puede encontrar otra de las teorías en torno al tema del liderazgo, la Teoría del Liderazgo Situacional (TSL) con los autores Hersey y Blanchard (1972) como sus padres fundadores.

Esta teoría sugiere un modo elemental para disímiles niveles de madurez con el objetivo de ajustarse a contingencias concretas. En los casos anteriores, la edad puede ser un

factor importante, pero no está directamente relacionada con la madurez. Esta teoría fue evolucionando en el tiempo y, a su vez, comenzó adaptarse a las nuevas etapas por las cuales transitaba la sociedad.

Uno de sus mayores aportes está dado en el concepto propuesto de madurez, en donde expresan que un sujeto maduro es aquel que posee actividad, independencia, capaz de comportarse de varias maneras, tener un interés más profundo, perspectiva a largo plazo, posición igual o superior, pero por sobre todo que posea un control y un conocimiento de sí mismo. Si se analiza lo antes expuesto se evidencia claramente una estrecha relación entre la teoría y la esencia del liderazgo en sí mismo.

En la misma década que se desarrolla los inicios esta teoría (1970), se puede encontrar otra de las teorías del liderazgo, en esta ocasión, se trata de la Teoría de la Contingencia, la cual viene acompañada de la mano de Fiedler (1981) como su principal exponente.

Fiedler (1981) expone que todo es relativo, todo depende y a su vez, todo está sujeto a constantes cambios. Este enfoque contingente explica en cierta medida que existe una estrecha relación funcional entre las condiciones del ambiente social y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de una determinada organización.

La importancia de esta teoría radicaba en la proporcionalidad, o sea, mientras mejores fueran las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado estaría el trabajo y por tanto más fuerte sería la posición de poder, lo que a su vez traería mayor control en todas las actividades.

A principios de la década de 1980 surge otra de las teorías del liderazgo, la cual sería de gran importancia en esta etapa, pues poseería en su interior cuestiones esenciales de la sociedad de la época.

Bass (1985) en su Teoría Transformacional, menciona que el estilo de transformación genera y engendra cambios reveladores en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones, valores y elementos.

Los líderes transformacionales a través de la influencia que ejercen sobre los miembros en sus interrelaciones, estimulan cambios de visión, buscan un interés colectivo en la

organización, pero también se señala que es característica de líder transformador estimular el desarrollo de cada individuo.

Según Bass y Avolio (1994), la Teoría del Liderazgo Transformacional guarda estrecha relación con la siguiente teoría a estudiar, en este caso se trata de la Teoría de Liderazgo Transaccional. Todo ello debido a que la primera engloba aquel liderazgo que es capaz de trascender a cualquier espacio, mientras que la segunda comprende a aquellos modelos e ideas que describen el fenómeno como un intercambio constante entre el líder y sus seguidores.

### **El liderazgo distribuido y su relación con los dirigentes estudiantiles universitarios. Impacto en su practicidad**

Siguiendo el orden lógico en los estudios realizados en torno al liderazgo, corresponde el turno a una de las teorías más importantes del tema en cuestión, todo ello debido a la estrecha relación que posee dicha teoría con los procesos de dirección en las instituciones universitarias y por tanto con los dirigentes estudiantiles de esta. El Liderazgo Distribuido (LD), el cual llega de la mano del autor Leithwood (2009), como uno de los primeros investigadores que hace alusión al tema.

Este autor precisa en la importancia del liderazgo distribuido como pilar esencial de los métodos de creación. Según este autor está conformado como un vinculado de cuatro elementos fundamentales, a saber, o base del conocimiento: construcción de sentido o elaboración de ideas, relación con los demás o vínculos con el medio social y construcción de visión e inventiva o estructuración y materialización de la idea.

El liderazgo distribuido, tiene su origen en la teoría de la actividad y de la cognición distribuida devenida de la psicología cognoscitiva, en donde propone que la cognición puede interpretarse como un fenómeno distribuido a través de individuos y representaciones internas y externas (Morales, 2017).

Por otra parte, el liderazgo distribuido enfatiza en las destrezas de los demás individuos en un espacio institucional, esto trae como resultado que el liderazgo sea observado en todas las escalas. Por lo que se medita como la redefinición del papel directivo, ya que dejará de ser únicamente un administrador, y con el tiempo se irá transformando en un

agente de cambio y transformación que manipula las competencias de los segmentos de la entidad para lograr las metas en común (Chávez, 2017).

En la mayoría de los casos, estos autores coinciden en que este liderazgo distribuido sigue las directrices o iniciativas de la dirección en un primer momento, sin embargo, pueden existir ideas o concepciones que a su vez pueden hacer que tenga un sentido de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección, este estilo beneficia el funcionamiento de las instituciones, así como la influencia tanto interna como externa de sus participantes.

Marichal (2018), manifiesta que el liderazgo distribuido conlleva a que las acciones de promoción y de inversión sean de carácter público y estén al alcance de organizaciones y demás entidades. Por lo que no se trata de que todas las personas se inclinen por un tipo de liderazgo, sino que existan los suficientes recursos personales y equipos en las entidades que ejerzan de forma coordinada labores y compromisos de liderazgo.

En este sentido, se aprecia como los procesos de dirección en la institución universitaria se ven favorecidos. Esto se debe en gran medida a la implementación de directrices y, a su vez, que los recursos existentes sean organizados y distribuidos uniformemente.

García, Higuera & Martínez (2018) entienden que, el liderazgo distribuido reside en esa determinada capacidad de influir en los grupos humanos con el objetivo de conseguir el talento y desarrollarlo para así lograr todas esas metas propuestas a través de la cooperación

Por otro lado, Oyarzún, González & Soto (2019) plantean que, el liderazgo distribuido apunta a las actividades de impulso y de innovación sean compartidas y estén distribuidas en las organizaciones y entre las organizaciones. No se trata de que todo el mundo asuma un tipo de liderazgo, sino que existan las suficientes personas y equipos en las organizaciones que ejerzan de forma coordinada tareas y responsabilidades de liderazgo.

Mientras que Aldoradín, Flores & Holguín (2019) esclarecen que, el liderazgo distribuido consiste en aquella capacidad influyente en el grupo humano con el fin de lograr el talento y desarrollarlo con el fin de conseguir propósitos mediante la cooperación.

En esta definición se compromete el uso del ejercicio compartido de las capacidades en la gestión de una empresa o institución educativa, siendo esta última el centro de atención

de la presente investigación.

Al analizar lo manifestado por estos autores, se puede entender que el liderazgo distribuido ha evolucionado en la literatura latinoamericana, la cual considera la distribución de liderazgo como una competencia de gestión de procesos educacionales para el desarrollo las capacidades de otros con el propósito de buscar la distribución equitativa del poder a otros líderes sin que los receptores lo rechacen o se encuentren obligados a aceptarlo y ejercerlo.

En la actualidad se aboga porque persista y se desarrolle el liderazgo distribuido, pues bajo su estructura los procesos están centrados en el desarrollo de las personas tanto individual, pero fundamentalmente colectivamente, o sea, existe una dirección visionaria, que asume riesgos, directamente implicados en las decisiones pedagógicas y bien formadas en los procesos de cambios sociales y económicos.

En la universidad del siglo XXI, la función del liderazgo está basada en los procesos de surgimiento, mantenimiento e institucionalización, así como informatización de una nueva cultura de la calidad unida al desarrollo tecnológico. El liderazgo distribuido entra a formar parte en todo este engranaje en torno al tema del liderazgo como pilar estratégico para la formación y capacitación de un nuevo dirigente estudiantil, el cual sea capaz de guiar a las masas de una manera mucho más eficiente y eficaz, apoyado tanto en sus habilidades para transmitir como en el uso de las nuevas tecnologías para ello.

Rodríguez (2021) propone la idea de que al adentrarse en el siglo XXI, la sociedad se ve inmiscuida en una nueva era, designada por disímiles autores como era de las tecnologías o era digital. En este sentido, el liderazgo distribuido como eje transformador, apunta a que las actividades de impulso sean compartidas y estén bien distribuidas en las organizaciones, por lo que su implementación en la institución universitaria lo convierte en un elemento clave, los jóvenes se sienten más identificados con el uso de procesos de tecnología, ciencia, informatización, entre otros.

En este sentido, Ruiz, Martín & Pérez (2021) revelan que a las universidades, al ser instituciones puramente enfocadas en el conocimiento y la gestión de este, se les atribuye en su alta responsabilidad formadora, aplicar los métodos y técnicas en todos los niveles de



enseñanza y potenciar la vinculación de la investigación. Esto en cierta medida contribuye a que los procesos de dirección en la universidad se vean favorecidos, dado el apego existente entre las nuevas generaciones y los fenómenos tecnológicos.

Por todo lo antes expuesto, y sobre todo por las nuevas transformaciones económicas y sociales que se han venido sucediendo en el país, la universidad cubana ha realizado una labor dedicada por completo al trazado de las estrategias de capacitación de dirigentes de la nueva escuela, así como cuadros de acuerdo al modelo social que se construye y transforma.

Esta labor, aunque pretende lograr objetivos claros entorno al perfeccionamiento no ha sido suficiente, ya que ha faltado percepción por parte de los principales directivos de dichos centros universitarios de la importancia que tiene para el funcionamiento de la propia institución educativa.

Es una tarea primordial llevar a un nivel más elevado la preparación de los dirigentes estudiantiles, que al igual cuadros profesionales, asumen en nuestra sociedad diversas tareas y tienen a su cargo compromisos al ser elegidos en sus centros para incorporar y acarrear a los grupos estudiantiles, y que, además constituyen un potencial real de futuros cuadros para la dirección de la sociedad y el país.

Por ende, el Ministerio de Educación (MINED) ha ido a lo largo de su devenir histórico construyendo sus estrategias para la estructuración y formación de líderes en la esfera de la dirección educacional, basadas no solo en el entendimiento de cuestiones organizativas, sino también en la selección y preparación de los jóvenes con características de liderazgo.

Además, utilizando como una de sus vertientes el apoyo a las organizaciones estudiantiles: la Organización de Pioneros José Martí (OPJM), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM) y la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU); empleando como táctica fomentar el protagonismo estudiantil en todo el sistema educacional cubano.

Teniendo en cuenta el estudio realizado, se trata de encaminar a su practicidad en la escuela, específicamente en la universidad desde la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo, con el marcado interés en lograr el aumento de la capacidad de los dirigentes estudiantiles para resolver problemáticas dadas en ambientes sociales y universitarios.

Considerando que, una institución educativa logrará desarrollarse cuando incremente las capacidades de sus estudiantes, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la de la dirección. Así que esta acción conjunta y coordinada de sus miembros debe: estimular y desarrollar la colaboración, establecer acuerdos y metas conjuntas, apertura y confianza en aras de alcanzar fines grupales, en vez de crear competencias entre las partes.

El estudio permitió analizar problemáticas como:

- Escasos conocimiento acerca de las teorías entorno al liderazgo
- Insuficientes opiniones respecto a las labores de líderes dentro de la institución universitaria
- Limitada disposición en la participación en actividades orientadas por otros líderes para fomentar el trabajo en conjunto
- Ideas y opiniones acerca de temáticas sociales para su formación eficiente y eficaz como futuros gestores sociales. Ejemplo de ello es el cuidado y salvaguardia del patrimonio cultural, así como modos de actuación ante indisciplinas sociales que laceran el patrimonio cultural.

Para la investigación se adoptó la evaluación cualitativa, que relata con un antes y un después los resultados obtenidos. Se pudo constatar que inicialmente los estudiantes de la carrera tenían insuficientes conocimientos respecto a las teorías entorno al liderazgo y de la importancia del liderazgo distribuido para su formación como líderes estudiantiles. Esto manifestaba las escasas acciones entorno a su practicidad, de igual manera las opiniones sobre sus líderes o dirigentes eran inexistentes, con una carencia de interés marcado en estos temas estudiantiles.

Se les presentaron ideas sobre tareas previstas a realizar, pero es importante señalar, que hubo que reprogramar actividades y acciones para acercarse a lo que verdaderamente pudiera interesar a los educandos y que de cierta forma les fueran motivadoras estas prácticas educativas que propician el desarrollo de la temática. Se considera que las respuestas tanto verbales como del accionar de los estudiantes en tal sentido no fueron

del todo favorables inicialmente, ateniéndose a excusas para la no participación en las actividades propuestas. Un ejemplo concreto, fue la tarea desarrollada en conjunto con el Archivo Histórico de la Ciudad, que era visitado por artistas y escritores tanto de la localidad como de otras provincias del territorio nacional. En dicha práctica, se volcaron tareas con los centros estudiantiles del nivel primario y secundario, en la presentación de números culturales en las diferentes manifestaciones del arte, concursos sobre el patrimonio, lo que demuestra la creatividad de los estudiantes en cuanto a las presentaciones que fueron del agrado de los participantes; y lo más significativo es que supieron interpretar las funciones de líder desde su responsabilidad individual que beneficiaría de forma general al grupo, repercutiendo de manera satisfactoria para su formación estudiantil, en sus roles como líderes y en su reconocimiento social.

En este mismo sentido se realizaron dos grupos de discusiones, donde se abordaban temáticas sobre aspectos generales de la conducta de un líder y el liderazgo distribuido para la intervención a favor del cuidado y salvaguarda del patrimonio cultural. El objetivo de estas actividades radicaba en integrar valoraciones emitidas por los estudiantes acerca del liderazgo distribuido mediante el debate, la reflexión y los juicios críticos.

Se implementó un sistema de preguntas acerca del término liderazgo, a qué hace referencia, así como, qué tipos de liderazgo los estudiantes conocían. Se hizo una valoración crítica con respecto a las cualidades que para los estudiantes deberían caracterizar a un líder. También se concibieron reflexiones con respecto los roles de un líder estudiantil. Por último, fue posible realizar una autovaloración acerca de la disponibilidad de asumir roles de líderes.

Se introdujo la problemática acerca del cuidado y la salvaguarda del patrimonio, se les preguntó sobre si tenían conocimiento acerca de este, y si se sentían identificados con él. En otro momento, se les preguntó si están dispuestos a ejercer el rol del líder estudiantil para la intervención a favor del cuidado y la salvaguarda del patrimonio cultural, si poseen capacidad de oratorias, persuasión, convocatoria y movilización. Posteriormente se abrió el debate sobre si consideraban que un grupo de líderes estudiantiles que aboguen para la intervención a favor del cuidado y salvaguarda del patrimonio cultural puedan cambiar

el pensamiento social de los restantes miembros de la comunidad educativa.

Lo importante del desarrollo de estas tareas y acciones no fue presionar a los educandos en metas complejas de forma obligatoria, sino que se insistió en la necesidad de cumplir con tareas que aportaran en ámbitos de formación profesional, para su eficiente y eficaz formación. Se puso en práctica el amplio espectro que abarca el liderazgo distribuido, aportando metas compartidas que aportaran protagonismo, no solo al dirigente estudiantil, sino a la comunidad estudiantil en general.

Después de aplicada la propuesta, se demuestra que dentro de la masa estudiantil se reforzó el campo de conocimientos, convicciones, proyección de ideas para la resolución de problemas, actitudes positivas ante la distribución de tareas coordinadas desde un núcleo hasta la base y viceversa. Se manifiesta, además, un mayor manejo comunicativo reflejado en las habilidades y destrezas reflejadas por la observación y los modos de actuación. La mejor manera para lograr unidad, compañerismo, empatía y sobre todo preparar al futuro gestor social, como facilitador, mediador y promotor sociocultural en aras de transformar el pensamiento social e incorporar a miembros de la comunidad universitaria.

## **Conclusiones**

El estudio de los fundamentos sobre las teorías del liderazgo y su evolución en los procesos de dirección sirvieron como herramienta esencial para perfeccionar el trabajo con los líderes de la institución.

Con la aplicación de una constatación inicial cualitativa se pudieron determinar las problemáticas para darle tratamiento en la institución a partir de la creación de tareas acordes al nivel de exigencia estudiantil.

La propuesta de tareas llevadas a cabo favoreció el conocimiento de las teorías del liderazgo y su practicidad con la implicación de los factores de la comunidad cumpliendo las expectativas del objetivo propuesto reflejado en una constatación final cualitativa de significativo avance. Además, se constata que el liderazgo distribuido es esencial en los procesos actuales de dirección en el ámbito estudiantil universitario, todo ello debido a la importancia que este le concede a las acciones con fines grupales, al trabajo cooperativo y

colaborativo, lo cual implica el alcance de objetivos y metas propuestas con un mayor grado de organización, movilización, comunicación y eficacia en la dirección de los procesos educativos.

## Referencias Bibliográficas

- Aldoradin, A. B., Flores, R. O., & Holguin, J. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 9 (3). Recuperado de: [doi:https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380](https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380)
- Allport, G. W. (1933). 1. *Attitudes*. Terminology.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Chávez, T. D. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Recuperado de: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Egaña, L. R. V. (2019). Liderazgo para la inclusión en Programas de Nivelación Académica, pertenecientes al Programa Propedéutico de las Universidades Estatales de Chile. *Opuntia Brava*, 11 (4), 154-167. Recuperado de: <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/860>
- Espinoza, A. L. (2007). Análisis experimental en conducta alimentaria. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 23 (2), 258-263. Recuperado de: <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22301>
- Fiedler, F. E. (1981). *Leadership effectiveness*. American Behavioral Scientist.
- García, I., Higuera, L., & Martínez, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9 (3), 1-19. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467663401003>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile. Recuperado de: [http://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro\\_Lieithwood.pdf](http://fch.cl/wp-content/uploads/2012/08/Libro_Lieithwood.pdf)
- Marichal, O. C. (2018). *Formación de la Competencia Liderazgo Educacional en los directores de escuelas*. (Tesis inédita de Doctorado) Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Recuperado de: <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1100>
- Morales, R. G. (2017). *Determinación de la prevalencia de las características del Liderazgo Distribuido, mediante un diagnostico que muestre la percepción del personal en una Entidad Educativa de Educación Superior*. (Tesis inédita de Maestría) Universidad Veracruzana. Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/47722>
- Oyarzún, C., González, M. & Soto, R. (2019). Liderazgo y colaboración entre escuelas: la experiencia de una red autogestionada de mejoramiento escolar en contextos vulnerables. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19 (41), 427 - 446. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rexe/v19n41/0718-5162-rexe-19-41-427.pdf>
- Rodríguez, E. (2021). La industria cultural y su evolución a la industria creativa. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 4 (1), 72-82. Recuperado de: <https://doi.org/10.46954/revistages.v4i1.55>
- Ruiz, W. L., Martín, Z. M. & Pérez, Y. C. (2021). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de la Educación Ambiental. *Opuntia Brava*, 13 (4)143-152. Recuperado de: <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/12>