

Universidad Interamericana de Puerto Rico

Recinto de Ponce

Programa Doctoral: Educación en Liderazgo e Instrucción en la Educación a Distancia

Liderazgo - Aplicaciones Educativas:

Ensayo Integrador y Reflexivo - Análisis Crítico y Sintético

Sometido por

Edgar Lopategui Corsino

Como requisito parcial del curso

EDUC 8530: El Líder Educativo, el Proceso Decisional y el Cambio

Dr. Víctor A. Feliberty Ruberté

21 de febrero de 2017

REVISADO: 11 de enero, 2025



Saludmed 2025, por [Edgar Lopategui Corsino](#), se encuentra bajo una licencia "[Creative Commons](#)", de tipo: [Reconocimiento-NoComercial-Sin Obras Derivadas 3.0. Licencia de Puerto Rico](#).
Basado en las páginas publicadas para el sitio Web: www.saludmed.com

**[TAREAS] VI. LIDERAZGO: APLICACIONES EDUCATIVAS
(TAREAS - Semana Lectiva 12: 15/Febrero/2017 al 21/Febrero/2017)**

**APLICACIONES PARA ESCENARIOS EDUCATIVOS
TAREA 6: ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO**

Sometido como Asignación Final: 21 de febrero de 2017

Edgar Lopategui Corsino

Introducción

En este documento, se habrá de presentar un ensayo dirigido hacia la reflexión de mi persona en el presente curso. Se discutirán mis experiencias enriquecedoras a lo largo de los diversos tópicos tratados en la clase. También, se efectuará un análisis crítico y sintético de los temas e investigaciones estudiadas en el curso de liderazgo.

Análisis y Comparación

Proceso Reflexivo

Conocimiento previo.

Mi peritaje inicial, antes de comenzar el curso, en el campo de la teoría y estilos del liderazgo, era muy deficiente, de hecho, desconocía la existencia del gran cúmulo de investigaciones científicas vinculadas con este tópico. Mi preconcepción se fundamentaba en que ser líder era un proceso único y natural. También, que la mayoría de los líderes nacen con los rasgos genéticos, necesarios para desarrollar el perfil de liderazgo. Basado en esa premisa, cuando emanaban ciertas iniciativas desde la sustancia de mi ser, indagaba, infructuosamente, de hallar líderes entre mis estudiantes, que pudieran asistirme en mi meta visionaria; es decir, que lo aprendí durante este curso, mi intención era establecer un liderazgo distribuido. En ocasiones identificaba algún líder estudiantil, de carácter carismático, otra concepción aprendida en el curso, que intrínsecamente manifestaba una exuberante motivación con el designio que había

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

propuesto. Pero eran circunstancias aisladas y muy poco frecuentes. De hecho, otro proceso que desconocía era el protocolo a seguir para elaborar un proyecto. Por el otro lado, algo que conocía muy bien, era la ayuda que ofrecía el *gráfico de Gantt*, muy común durante la evolución de alguna encomienda en el escenario de la *tecnología de la información y comunicaciones* (TIC). También, estaba consciente que se requería realizar un análisis de necesidades de la población meta, previo a iniciar una aplicación educativa asistida por la computadora, o desplegada mediante la internet. Entendía que la evaluación era importante, para establecer si el proyecto necesitaba refinarse. Además, comprendía que era necesario elaborar unas metas, aunque desconocía que esto podría ser parte de la visión. En fin, estos eran procesos para proyectos en el campo de la *tecnología educativa*. Es curioso que, durante la elaboración de tales documentos, mencionaba la necesidad de líderes en el entorno de la educación superior, pero desconocía por completo el significado de un líder, pues simplemente plasmaba lo que recomendaba la literatura académica. Otra perspectiva que dominaba, eran las hazañas de un emprendedor, aunque ignoraba que este mariscal representaba un tipo de liderazgo.

En resumen, una considerable porción de mi comprensión era fundamentada en observaciones que discernía como comportamientos de liderazgo, aunque realmente desconocía su significado. Como educador, siempre he inspirado el trabajo creativo, el desarrollo de ideas innovadoras, los procesos de reflexión dirigidos a la creación y contribución de valor a la sociedad, en fin, emprender en la vida personal y laboral. Sin embargo, no visualizaba que estas metodologías aportaban a las destrezas de liderazgo.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

Conocimiento asimilado.

Ha sido un gran océano radiante de literatura académica, en el campo de liderazgo y el comportamiento organizacional, sustentado por mis regiones cognitivas. Es, aún, una travesía muy deleitable e interesante, y de sagacidad suprema para ser aplicado en mi vida ocupacional, educativa, cotidiana y recreativa-deportiva.

Cuantiosos fueron los recursos académicos (investigaciones científicas, revisiones de la literatura, artículos, libros y videos) consultados a través de la mi evolución metacognitiva. Un gran número de referencias, e investigadores, ostentaron en mi intelecto un interés sublime (Anderson & Sun, 2017; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Bass & Bass, 2008; Cartwright & Baldwin, 2006; Chávez Donoso, 2012, 3 de agosto; Christensen, 1997; Christensen, Raynor, & McDonald, 2015; Collinson & Tourish, 2015; Davila, Epstein, Shelton, Bruce, Birchall, Williams, Cagan, & Vogel, 2013; Friedman, 2006; Gerber, 2009; Hadadian & Zarei, 2016; Hooker, 2016; Hughes, Ginnet & Curphy, 2007; Jameson, 2013; Leoardo, 2016; Lorenzo Delgado, 2005; Lussier & Achua, 2011; Maxwell, 2011; Miller, Benke, Chaloux, Ragan, Schroeder, Smutz, & Swan, 2014; Nicolás Rubino & Amat 2006; Northouse, 2016, 2015; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] 2016; Project Management Institute [PMI], 2013; Robbins & Judge, 2013; Rock, 2007; Schilling, 2013; Schwalbe, 2014; Siemens, 2004; Vele, 2016).

A través del transcurso de mis procesos investigativos, fue de gran munificencia hallar la existencia, y su correspondiente estudio científico, de una diversidad de teorías de liderazgo en el campo de la educación (e.g., *liderazgo instructivo*, *liderazgo universitario*), ciencias de la informática y telecomunicaciones (e.g., *liderazgo*

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

electrónico, o *e-liderazgo*), tecnología educativa (e.g., *e-liderazgo educativo*), emprendimiento (e.g., *liderazgo emprendedor*), altruismo y espiritualidad (e.g., *liderazgo espiritual, liderazgo de servicio, liderazgo benevolente, liderazgo ético*), y deportes (*liderazgo atlético*). Además, fue muy enriquecedor constatar la presencia de un número considerable de liderazgos identificados con adjetivos sorprendentes, como lo son el *transformacional, transaccional, carismático, visionario, estratégico, situacional, contingente, auténtico, distributivo* (compartido o colectivo), *orientado a metas, participativo* (o democrático), *de equipo* (o grupos), *adaptativo, transcultural* (o multicultural), *interino, heroico*, y posiblemente otros. Recientemente, durante la preparación de actual tarea, pude constatar el liderazgo *fluido, visible y silencioso*. Los líderes pueden asumir varios de estos tipos de liderazgo.

Más aún, fue algo sorprendente leer sobre los rasgos que definen a un líder, como lo son el ser creativo, visionario, dinámico, persistente, flexible, adaptable y resiliencia, inspirador, entusiasta, honesto, respetuoso, confiable (o credibilidad), posee autoconfianza, integridad, sociable, comunicador, demuestra inteligencia emocional, mentor, estabilidad, empático, dominio de la oratoria, justo, y otros.

Un nuevo conocimiento fue concebido al estudiar el comportamiento y sistemas gerenciales de una organización. Nunca me imaginé que existía una psicología orientada hacia el estudio de la *conducta organizacional*, desde el comportamiento individual de los miembros de una organización, hasta los aspectos de la cultura y cambio de tales entidades. También, fue notable el hecho que, el éxito de una organización, depende marcadamente de su nivel de liderazgo. Un aprendizaje, totalmente nuevo, fue conocer los cinco niveles de liderazgo, y de entender que el nivel uno es aquel empleado común,

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

que, a penas, desea cumplir con la descripción de su posición. También, no toda persona llega al nivel cinco, pues, de por sí, representa un tipo de liderato, posiblemente, carismático, emprendedor u otro.

Un tópico que fue de una extraordinaria aquiescencia, fue aquel vinculado con el desarrollo de la visión, misión, metas y cultura de una organización. Tal fascinación se origina de la práctica habitual por incentivar entre mis pupilos la importancia de ver más allá de lo común, de modo que se identifique oportunidades para una peregrinación de emprendimiento.

Relacionado con la teoría organizacional, los procesos necesarios para llevar a cabo una decisión apropiada, es otra área de estudio que considero vital, pues estas acciones afectan la visión y misión de la entidad. Fueron varios los algoritmos disponibles para proceder ante la disyuntiva de un contexto que requiere reaccionar con una decisión. Por ejemplo, 1) identificar la circunstancia adversa, 2) establecer los atributos normativos que asisten en el protocolo decisional, 3) determinar valencias para la métrica para cada atributo, 4) confeccionar un listado de posibles opciones que ayuden a la decisión definitiva, 5) analizar detenidamente cada posible opción, y 6) elegir y ejecutar aquella decisión de mayor ponderación.

También, fue un aprendizaje magno la discusión de este tópico durante el tercer encuentro virtual, particularmente las decisiones de carácter ético, donde el profesor abundó sobre fallos prejuiciados y las medidas que se pueden tomar para evitar tales “preconcepciones”, según mencionó nuestro mentor. Pero, sobre todo, en definitiva, fue de gran utilidad práctica las diferencias en varios términos asociados con la medición de algún atributo particular, según explico el profesor Feliberty Ruberté. Estos conceptos

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

fueron: *efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, actividades, indicador, funciones, y tareas*. Sustancialmente, fue de gran fruto la explicación del profesor concerniente a las terminologías de efectividad, eficacia, productividad y calidad. En resumen, según mi aprendizaje, la efectividad se relaciona con el logro de las metas; la eficiencia se refiere hacer más con menos recursos; la productividad alude a una medida cuantificable (e.g, cantidad, pero enmarcado en un tiempo particular), o el resultado de la efectividad; y la calidad se establece por unos criterios o estándares, e implica operar con muy limitada variabilidad.

Fue interesante la estrategia del profesor de propiciar la distribución del liderazgo en algunos encuentros virtuales. La considero una metodología original y exitosa. De hecho, ilumina mi pensamiento para elaborar técnicas similares en mi búsqueda por identificar, y depurar, líderes estudiantiles.

Un constituyente de vital importancia, que estuve reflexionado durante este curso de liderazgo, es la importancia de promover grupos de subordinados, con la finalidad que trabajen hacia la visión, misión y meta de la organización. Tal perspectiva, permite elaborar un escenario de trabajo positivo y propicia la distribución del liderato, es decir, un liderato compartido. Se trata, pues, de asignarles mayores responsabilidades, facultades, y poderes (i.e., empoderamiento) a estos seguidores, de modo que asistan en los procesos decisionales de la entidad. Consecuentemente, se destila un ambiente laboral favorable y mayor lealtad al organismo donde trabajan. Estos equipos pueden comunicarse mediante redes de comunidades virtuales.

Otra temática del curso de, gran admiración, es la dinámica del cambio o transformación, pues es un fenómeno natural, y necesario, para nuestro ambiente social,

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

cultural, bio-ecológico y organizacional. Es deslumbrante comprender cómo la capacidad creativa de un líder puede generar una variedad inmensa de ideas, de valor inmensurable para nuestra humanidad. Comúnmente, tales representaciones mentales son de naturaleza visionarias, de manera que se confeccionen metas prospectivas que habrán de transformar el entorno de una colectividad (e.g., organización), e innovar los asuntos operacionales y prácticos de algún ente social. Entonces, es admirable cómo las acciones de los líderes (e.g., transformacionales, visionarios, o emprendedores), culminan en el logro de las metas propuestas, es decir, el cambio que beneficia al organismo (e.g., una institución académica). Pero, más sorprendente fue descubrir la importancia extrema de los seguidores proactivos en tal consecución de las metas.

Finalmente, fue muy virtuoso estudiar las prácticas didácticas del liderazgo, pues representa el centro integrador del liderazgo docente de naturaleza virtual. Es un extraordinario reto, de tal educador, poder concebir ideas rentables que provean el cimiento de una visión estratégica, orientada a generar cambios innovadores prospectivos en la educación virtual, que beneficie a la comunidad académica. La tarea será ardua, pues el diseño futurístico propuesto requiere ser asimilado por la cultura del organismo escolar y, eventualmente, formar parte de la misión y visión institucional. Este sueño requiere poseer el consenso de la población escolar, y en particular las posiciones gerenciales de comando superior, que muy bien puede ser la principal de un plantel escolar, o la rectora de una institución de educación superior. Para esta encomienda, la comunicación efectiva es de vital importancia, ya sea dirigida hacia el personal administrativo, los maestros, estudiantes, la comunidad circundante y los padres. Hacia tal fin, se sugiere convocar reuniones, con miras de establecer núcleos de trabajo que

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

asistan al logro de la meta propuesta. Atado a este esfuerzo, es saludable desarrollar comunidades virtuales, locales e internacionales, que colaboren en la esperada transformación. Es de suma ayuda el insumo de estos equipos de liderazgo compartido, así como el de los estudiantes, empleados gerenciales y colegas docentes. Esto eventos permiten refinar la visión, de suerte que el producto final exhiba dotes de excelencia. Hasta este punto, solo una fracción del sueño ha de ser realidad, así, es necesario continuar escalando, y plantear los recursos que demanda el proyecto. Retomamos la oratoria convincente para esbozar los requisitos económicos, humanos y de infraestructura, indispensables para obtener las metas delineadas. Pero esto no termina aquí, continuarán las actividades calendarizadas, incluyendo la capacitación de los maestros, pruebas piloto de la aspiración, hasta que culmine con la ejecución del cambio. Un constituyente esencial, es de mantener el control de calidad mediante evaluaciones frecuentes de este trabajo.

Conocimiento degradado

Con las lecturas del curso, se desvaneció la idea que el liderazgo solo puede existir si el individuo posee las características genéticas correspondientes. Otra concepción errónea, ya corregida, es que el líder es el único en comando con respecto a poder lograr la misión de una organización. Como mencioné, los subordinados son vitales para la cultura del organismo y el logro de la visión, particularmente cuando se le otorga empoderamiento, o se comparten las responsabilidades entre éstos. También, quedó desfasado la idea que un puesto gerencial (e.g., el director de un departamento académico) representaba un trabajo de liderazgo, es decir, fue una concepción errónea

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

afirmar que toda posición de mando asume automáticamente la responsabilidad de un líder.

Dificultades y Retos Iniciales.

Mi primera aspereza con el actual curso fue asimilar que el liderazgo se destila a la luz de un enfoque teórico, así como estilos, y que existe una gran variedad de investigaciones científicas dedicadas a este campo. Un gran reto fue adaptarme al calendario de actividades del curso, y coordinar estos eventos con mi itinerario ocupacional y personal. Otro asunto fue poder discernir entre literatura de liderazgo profesional versus literatura de tipo autoayuda.

Proceso de Aplicación Constructiva

Aplicaciones Prácticas: Escenario Ocupacional, Cotidiano y Recreativo.

Como docente de una institución académica de educación superior, me propongo continuar con mis actividades educativas, pero con una mayor conciencia organizativa. También, he aprendido como identificar posibles líderes estudiantiles y asignarles responsabilidades, es decir, la concepción de un liderazgo compartido, siempre que la visión se encuentre en consenso. Con el conocimiento y destrezas adquiridas en este curso, me propongo elaborar una visión innovadora, estableciendo currículos dinámicos, digitales y en línea. Concerniente a las estrategias educativas a distancia, podre establecer nuevas iniciativas para transformar, paulatinamente, los programas presenciales y ayudar a los profesores en su afán de convertir en virtuales sus cursos presenciales. Mi meta es poder ayudar a los docentes en lo que atañe a orientar, y adiestrar, a éstos en el diseño de cursos, dedicados a proceder en las plataformas digitales que operan los cursos en línea, así como el manejo de este sistema. Además, pretendo

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

servir de consultor para los docentes, durante la planificación de cursos en línea.

Finalmente, espero que la institución académica, donde trabajo, solicite mis servicios para asistir en el desarrollo de un diseño curricular a distancia efectivo, utilizando las herramientas pedagógicas requeridas. Más aún, pretendo elaborar una innovación tecnológica, asociada con las tecnologías emergentes de segundo orden, específicamente la tecnología móvil en el entorno instruccional, es decir, el *aprendizaje móvil (m-aprendizaje)*.

Preferencias de Investigación en el Campo de Liderazgo:

Asociados con el Diseño de Currículos en Línea

Mi pasión es desarrollar ideas visionarias que propicien la transformación de los currículos virtuales, es decir, generar innovaciones disruptivas que evolucionen, prospectivamente, en el estándar a seguir para los formulismos que definen los salones de las clases virtuales. Por consiguiente, mi línea de investigación se habrá de concentrar en tecnologías educativas de actualidad, como lo es el *m-aprendizaje*, así como la integración de la *realidad aumentada* y *realidad virtual* en los procesos pedagógicos del m-aprendizaje. Tal tecnología, representa un gran reto, pues requiere poseer el correspondiente respaldo administrativo, docente y económico. Para ello, la clave del éxito es poder comunicar apropiadamente la visión y asignar tareas a equipos de trabajo, guiados, cada uno, por líderes de grupos que comparten la necesidad de esta transformación (Hooker, 2016, pp. 1, 6, 13-14, 25-27).

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

Alcance y Enfoque Temático del Curso

Contrastes y similitudes entre tipos de liderazgo.

En los próximos párrafos, se estarán analizado y comparando las congruencias y desavenencias entre la variabilidad del universo que integra el liderazgo.

Autocrático y laissez fair.

A través de la evolución de las investigaciones científicas orientadas a la teoría del liderazgo, se han conceptualizado varios *estilos de liderazgo*, como lo son el *estilo democrático*, el *estilo autocrático* y el *estilo laissez fair* (Lewin, 1939; Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Lippitt, 1940). La *conjunción de atributos, ingenios y conductas observadas entre la variedad de líderes*, presentes en nuestra sociedad, se refiere a los *estilos de liderazgo* (Lussier & Achua, 2011, p. 70). Entonces, la primera analogía entre la conducta autoritaria y laissez fair, es que ambas representan estilos de liderazgo. Otra semejanza es que la finalidad de estos dos estilos consiste en el análisis y deliberación de algún asunto, o problema, donde se afecta la organización y sus integrantes.

En términos de diferencias, la primera concierne al *nivel empoderamiento y facultad decisional*. Mientras que el líder autocrático enfatiza en los arbitrajes personales, el laissez-fair comparte el liderazgo entre los subordinados, permitiendo, así, que se realicen decisiones colaborativas (Robbins & Coulter, 2005, p. 424). En otras palabras, el estilo autocrático se encuentra *centrado en el propio líder* (o el puesto gerencial que ocupa), mientras que el laissez-fair está *centrado en el subordinado*, o seguidor. Entonces, el enfoque laissez-fair permite una mayor comunicación mutua entre

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

el líder y el subordinado (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 203). En la siguiente tabla se contrastan los tres tipos de estilos.

Tabla 1

Matriz Comparativa entre los Estilos de Liderazgo Autocrático, Laissez-Fair y Democrático

Criterio o Comportamiento	Autocrático	Laissez-Fair	Democrático
Control	Líder	Compartido	Compartido
Influencia	Elevada	Disminuida	Moderada
Motivación	Vía coerción	Equipo	Vía recompensas
Dirección	Líder	Compartida y vía colectivo	Vía guías
Comunicación	Descendente	Ascendente y Descendente	Ascendente y Descendente
Decisión	Líder	Distribuida	Distribuida
Estatus	Líder	Colectivo	Colectivo
Crítica	Punitiva	Decisión grupal	Constructiva

NOTA. Adaptado de *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. 5ta ed.; (pp. 50-51), por B. L. Marquis, & C. J. Huston, 2006, Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins. Copyright 2006 por Lippincott Williams & Wilkins; *Introduction to leadership: Concepts and practice*. 3ra ed.; (p. 95), por P. G. Northouse, 2015, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Copyright 2015 por SAGE Publications, Inc.

Carismático y espiritual.

Ambos tipos de liderazgos pueden estar presentes uno en el otro, es decir, el líder espiritual puede ser, también, de tipo carismático, y el líder carismático puede poseer una trayectoria visionaria de naturaleza espiritual. Por lo regular, los subordinados son leales a su líder, ya sea carismático o espiritual. Tanto el liderazgo carismático como el espiritual patrocinan la **motivación** intrínseca (Yishuang, 2016). El liderazgo espiritual incentiva la motivación a los seguidores mediante valores inherentes en el núcleo sagrado

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

(Dhiman, 2016; Northouse, 2016, p. 4; Yishuang, 2016). El sentido de visión, fe y afecto filantrópico, son otros elementos que promueven la motivación desde el adalid espiritual (Fry, 2003). Por el otro lado, los *atributos personales* del líder carismático, representa la principal razón para la motivación intrínseca, evidenciada por los subordinados. Tales cualidades inherentes en el líder carismático son *vislumbrando algún evento prospectivo*, *empatía* y *empoderamiento* (Choi, J. (2006). También, la convicción en la *creencia*, o *fe, del sueño visionario*, el valor colectivo en trabajar por una *meta común*, el desarrollo de un entorno de *compromiso*, propuesto por el líder carismático, podrían considerarse como otras variables que expliquen la motivación entre sus seguidores (Shamir, House, & Arthur, 2008). Por cierto, estos factores son también elementos causales para el fenómeno de motivación entre los seguidores de un líder espiritual. Otro parecido entre estos dos tipos de liderazgo es el sentido de previsión, o *proyección futurística* (Conger & Kanungo, 2008; Dhiman, 2016).

Las disconformidades entre los guías carismáticos y espirituales se fundamentan, principalmente en las *metas* preestablecidas y en el *perfil del seguidor*. Por lo regular, el *contexto de las visiones* entre ambos líderes, son muy diferentes. Además, el *entorno social* es disímil en estos dos tipos de líderes.

La historia de la humanidad ha evidenciado que el carisma, ya sea bajo el escenario espiritual o fuera de éste, puede exhibir un comportamiento tóxico, posiblemente manifestado a través de un perfil narcisista (Lussier & Achua, 2011, p. 345). Esta dimensión desfavorable, y oscura, del liderazgo, se observa en aquellas organizaciones donde el liderazgo resulta en un ambiente psicosocial hostil, incitando

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

estresantes de naturaleza negativa entre el personal del organismo ocupacional (Hadadian & Zarei, 2016).

Transaccional y transformacional.

Entre las diferencias encontramos que el líder transaccional motiva a los seguidores, para que realicen alguna tarea, por medio de ***incentivos o negociaciones*** (e.g., las puntuaciones otorgadas a un estudiante por completar una asignación, o las promesas de los políticos a cambio del voto), mientras que el líder transformacional motiva los subordinados mediante su ***entusiasmo y la proyección de su visión*** (relación emocional), la cual es compartida por todo el personal de la organización (Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; p. 423). Para el líder transformacional, tal visión es prospectiva, global, y la meta es transformar e innovar, mientras que el líder transaccional trabaja para el presente, su visión es local y no le concierne el cambio (Vázquez Alatorre, 2013). Otra discrepancia es que el líder transaccional analiza las ***causas*** de alguna problemática que requiere atención, mientras que el líder transformacional indaga por los ***resultados*** (Marquis & Huston, 2006, p. 56; Vázquez Alatorre, 2013). También, el liderato transaccional emplea algún intercambio (e.g., recompensa contingente) para trabajar las metas, mientras que el líder transformacional inspira a sus seguidores para que se encaminen hacia la visión (Bass, Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo, & Héctor Carlos Parker, 2007; Marquis & Huston, 2006, p. 56). Comparando el atributo de ***influencia***, el líder transformacional ejerce tal persuasión en toda la población de la entidad, mientras que el liderazgo transaccional influye solo sobre un sector particular de la organización (Vázquez Alatorre, 2013). Desde otro contrates, el líder transformador

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

delinea metas, como parte de su visión, mientras que el transaccional, más bien, adiestra a los subordinados (Vázquez Alatorre, 2013).

En términos de similitudes, ambos líderes han confeccionado una meta, que servirá de marco fundamental para la organización.

Estratégico y fluido.

Tanto el liderazgo estratégico como el fluido han establecido una visión (Lussier, & Achua, 2011, p. 424).

Para las organizaciones, el liderazgo estratégico es de vital importancia, pero el fluido dependerá de cuál comportamiento habrá de asumir. Otra diferencia consiste en que el liderazgo fluido se ***adapta*** mejor que el estratégico, pues puede asumir la función de un estilo de liderazgo que se ajuste al contexto o situación (Highsmith, 2014, pp. viii, 20-22, 71-72, 74-76, 78, 80). En este sentido, el liderazgo fluido es más versátil que el estratégico y se encuentra mejor preparado para el cambio. Otra ventaja del liderazgo fluido es que puede crear equipos de trabajo más ágiles (Highsmith, 2014, p. 95). Las investigaciones científicas con respecto al liderazgo fluido, o adaptivo, se ha enfocado principalmente en el sector de la milicia (Cojocar, 2011; Sharpe & Creviston, 2013), aunque, también, se extraen ejemplos de líderes fluidos a través de la historia y la biblia (Thomas, Hebdon, Novicevic, & Hayek, 2015). Esto contrasta marcadamente con el liderazgo estratégico.

Situacional y de contingencia.

Ambos tipos de liderazgos se inquietan por ocuparse, tanto con el trabajo, o tareas, como con los subordinados, o seguidores (Nicolás Rubino & Amat, 2006, pp. 28-

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

29). También, en los dos tipos de liderazgo, la *situación* dictará la acción que tomarán tales adalides (Bass & Bass, pp. 52-53, 61-62, 2008).

Por el otro lado, el liderazgo situacional se diferencia del contingente en su esquema para trabajar con las personas, es decir, el estilo de liderazgo (cuatro categorías) a ser implantado, dependerá del nivel de presteza, o motivación, que posean los seguidores, ante el nivel de influencia del líder situacional (Hersey, 2008). Este fenómeno es muy particular del liderazgo situacional. Además, tal tipo de liderazgo es común en los inicios de un compromiso ocupacional, durante el cual el líder se adapta a sus subordinados (Northouse, 2016, p. 103). Desde el [punto de vista gerencial, se ha planteado que la teoría situacional tendría una mayor utilidad, y sentido, si se incorporan los procesos transformacionales de innovación y adaptativo, a nivel de una cadena de mando inferior (Santa-Bárbara & Fernández, 2010).

Distributivo y visible.

En términos de semejanzas, ambos tipos de lideratos: 1) poseen un enfoque *centrado en los subordinados*; 2) se enfatiza en el *trabajo de equipo* para el logro de las metas que persigue la organización; 3) se escuchan, y aceptan, las *sugerencias de los subordinados* (Chávez Donoso, 2008, p. 85).

No obstante, el liderato distribuido permite la participación, en equipos de trabajo colaborativos, de los subordinados para la *toma de decisiones* de una organización (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Bass & Bass, 2008, pp. 52, 111, 114, 169, 235; Huber, 2010, p. 98), mientras que el liderazgo visible no se observa tal responsabilidad. Otra disimilitud es que el liderazgo colectivo *dosifica la autoridad* entre los constituyentes del grupo (Northouse 2016, p. 365), mientras que el liderazgo visible aún

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

mantiene el nivel de influencia en los gerenciales de mando medio y superior. Además, en el liderazgo visible, la norma es que los supervisores, o el gerente, realicen visitas frecuentes en el lugar de trabajo (Chávez Donoso, 2012, 3 de agosto), mientras que en el liderato distributivo no es necesario la presencia gerencial, debido a que tal ente social, aunque informal, posee sus propias responsabilidades de liderazgo (Swanwick, 2011).

El grado de efectividad del liderazgo distribuido, a nivel escolar, dependerá del estado de equidad que existe entre los procesos de gestión administrativa y aquellos dedicados a la docencia, así como un entorno, psicosocial y de procesos administrativos, que propicie la colaboración y el empoderamiento (Moral Santaella, Amores Fernández, & Ritacco Real, 2016).

Silencioso y visible.

La desemejanza principal, consiste en que el liderazgo silencioso no hace acto de presencia entre los subordinados. También, los contextos, y los propósitos, para aplicar estos liderazgos son muy diferentes. Comúnmente, el liderazgo silencioso es indicado cuando es imperante trabajar la solución de una contrariedad algo ininteligible, la cual requiere prudencia y cautela (Ramírez, 2012). Tal escenario no aplica para el liderazgo visible.

Ahora, estos tipos de liderazgos tiene en común algo, es que son *centrados en el subordinado* y enfatizan en la *creación de grupos* para lograr alguna finalidad; empero, el liderazgo silencioso, no intervienen en las decisiones del grupo, y, aunque lo soliciten, el líder no habrá de opinar ni sugerir soluciones, es función del equipo de indagar por respuestas (s.a., 2015). Se trata, entonces, de que el colectivo trabaje sus propios vínculos en las neuronas de su encéfalo, y evitar que este adalid sustituya los procesos de

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

reflexión y pensamiento crítico que se supone lleven a cabo los seguidores (Rock, 2007, p. 6).

Dimensiones del liderazgo.

En esta sección estaremos discutiendo sobre la influencia y aplicaciones del liderazgo a nivel personal, profesional, colectivo, organizacional y social/político.

Personal.

Como ente pensante, inmerso en un entorno globalizado, y conectado a un universo de gran diversidad cultural, el conocimiento teórico del liderazgo dispone de un manjar intelectual, orientado a sustentar la alusión de nuestra existencia. Con esto me refiero, a nivel personal, que las destrezas de liderazgo asisten en aquellos instantes situacionales que impera integrar estrategias prácticas hacia la solución de infortunios, indagar en los procesos decisionales, concebir y planificar encomiendas individuales, o familiares, delegar responsabilidades, facilitar los procesos cognitivos del pensamiento crítico (de un familiar, amistad o miembro comunitario), ser un modelo de inspiración para mi familia y comunidad, y otros. Para ser líderes, no necesitamos de los rasgos genéticos de aquellos mariscales innatos, con un genotipo particular, sino dominar las competencias que nos permiten operar con efectividad dentro de contextos muy únicos. Entonces, funcionar como un líder implica poder establecer relaciones óptimas con las personas, dar ejemplo y proveerles una guía. Esto representa una correspondencia bilateral, puesto que el líder depende de sus seguidores para poder alcanzar las finalidades compartidas (Northouse, 2015, pp. 5-6).

Las cualidades fundamentales de todo líder, son, también, expectativas personales que cualquier individuo debe poseer, estas son: 1) despliega la capacidad para prever

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

posibles cambios en el futuro, solo necesita analizar las tendencias, así como elaborar planes sistemáticos con suficiente tiempo; 2) ostenta destrezas básicas gerenciales y para coordinar actividades y proyectos; 3) exhibe pericias para comunicarse apropiadamente, ofrecer orientación y consejería; 4) siempre posee actitudes positivas. optimistas, es dinámico y asiste en los procesos motivacionales con un gran entusiasmo; 5) es una persona confiable (de credibilidad elevada), fidedigno, honesto y justo; 6) emplea algoritmos decisionales adecuados para resolver alguna problemática; 7) manifiesta habilidades sociales de interacción, así como desarrollar colectivos colaborativos; 8) presenta disposición para efectuar negociaciones exitosas, que beneficien a la familia o comunidad; y 9) es competente a nivel intelectual (Northouse, 2015, p. 8). No se pretende dominar por completo este perfil, sino la cantidad adecuada para aplicar las destrezas de liderazgo a lo largo de los eventos cotidianos de nuestra vida.

Profesional.

En todos los campos del conocimiento humano, así como en la amplia gama de ocupaciones, el estudio de la teoría del liderato posee gran utilidad práctica. Los escenarios educativos, también requieren evidenciar destrezas de liderato. Por ejemplo, constantemente, el líder educativo se encuentra expuesto a tomar decisiones. Entonces, los protocolos establecidos para realizar deliberaciones apropiadas son de gran ayuda para los maestros. Otra destreza útil es la planificación, calendarización e implantación de un proyecto. Esto ayuda al líder instruccional visionario con miras de transformar la enseñanza y aprendizaje. Tales aplicaciones son de tipo gerencial, pero en el contexto de las estrategias de enseñanza existe otras herramientas, como lo es el liderazgo distributivo, de mucho beneficio para los cursos en línea.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

Un líder didáctico exitoso, domina y aplica efectivamente, las teorías de liderazgo, y gerenciales, en su contexto académico. El reto de mayor trascendencia que tienen los líderes instruccionales es concebir cambios innovadores que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje y permitan la igualdad de oportunidades para una educación formal (Firestone & Riehl, 2005).

Existen varias teorías del liderato que son comunes en el ámbito académico, como lo son, la transformacional, visionario, carismático, auténtico, el de trayectoria a meta, e-liderazgo educativo, transaccional, de equipo, participativo, situacional, y otros. Se ha sugerido que el liderazgo instruccional posee una perspectiva de *alto impacto*, es decir, aquellos que se encausan a cumplir con sus metas académicas en la institución educativa. Claro, esto no se puede lograr aisladamente, requiere un equipo colaborativo de maestros, estudiantes, padres y voluntarios de la comunidad (Hattie, 2015). Los grupos colaborativos permiten que las finalidades instruccionales se puedan alcanzar, esto incluye la integración de los puestos gerenciales con los docentes (Anrig, 2015). Tales tipos de liderazgo, puede estar acompañado del e-liderazgo, pues su finalidad es, también, innovar el ámbito educativo de la TIC. Una tendencia en el liderazgo educativo es los que se conoce como *liderazgo edificante (uplifting leadership)*, esto es, una búsqueda para enaltecerse uno mismo, o a los seguidores (Hargreaves & Boyle, 2015). Entonces, esta variante de liderazgo propicia la esperanza y el rendimiento, mediante un camino de resiliencia.

Podríamos asumir que el liderato transformacional es el de mayor impacto, pero la realidad es que predomina el *liderato instruccional* (Hattie, 2015). Sin embargo, Davids y Waghid (2017) plantean que, en la actualidad, la tendencia en el liderazgo

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

educativo es de naturaleza transformacional (desde un enfoque humanista y de disidencia social) y transaccional (por la vertiente científica y estrategias de liderazgo).

Colectivo.

Para el líder que labora en alguna entidad, es de gran ayuda práctica el conocimiento de la teoría administrativa y el comportamiento organizacional. Existen varios tipos de liderazgo que se ajustan al trabajo en grupos, como lo son el de equipo, distributivo, silencioso, visible, entre otros.

De primera instancia, es de vital importancia que la visión de un líder sea compartida entre sus seguidores, es decir del colectivo. Las capacidades de comunicación y motivación del líder son imprescindibles para esta encomienda. Una estrategia que asiste al sentido de pertenencia, concerniente a la visión y meta, es el desarrollo de grupos de apoyo. Esta técnica busca que la motivación sea compartida (afinidad y reciprocidad social) entre los constituyentes del equipo (Walton & Cohen, 2011). A estos colectivos, se le asignan varias tareas y responsabilidades, pero, sobre todo, se le otorgan facultades de poder y para la toma de decisiones. En este enfoque, aplica muy bien el liderazgo silencioso, de forma que los integrantes de cada grupo ejecuten niveles elevados de pensamiento, y, así, aporten a la solución de problemas y al logro de la visión, metas y misión del colectivo.

Otra perspectiva que afecta el colectivo es la toma de decisiones. Toda deliberación debe seguir un proceso riguroso de razonamiento, siempre considerando las repercusiones éticas. Posteriormente, es imperante evaluar los resultados de la decisión.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

La interacción adecuada entre los subordinados y el líder, así como la retroalimentación frecuente, representa otro hilo conductor que repercute en el bienestar del grupo. En este sentido, conviene ser un líder carismático y visible.

Organizacional.

Muchas variantes de liderazgo conviene integrarse en los protocolos organizacionales, como lo son el estratégico, visionario, transformacional, emprendedor, transaccional, distributivo, participativo y otros. Por su parte, los liderazgos estratégicos ayudan en la planificación y ejecución de la visión establecida por la entidad, así como disponer de empoderamiento a los subordinados (Parnell, 2014, pp. 299-300). No obstante, la habilidad para generar innovación en una organización se origina de los líderes transformacionales, comúnmente mediante el fenómeno de *quebranto creativo* (Croitoru, 2012). La innovación podrá ser posible si 1) es aceptada por los gerentes de mando superior; 2) el personal de la entidad se encuentra entusiasmado con el propuesto cambio, y 3) la visión forme parte de la cultura y misión organizacional (Parnell, 2014, pp. 303-305). Como parte de tales acciones, dirigidas a crear, desarrolla e implantar la visión, o proyecto, siempre es necesario establecer una metodología dirigida a minimizar los riesgos que conllevan estas acciones.

Otro factor que se debe conocer, antes incurrir en un posible cambio, es el nicho ecológico de la organización. El entorno puede estar compuesto de las dimensiones sociales, culturales, políticas, legales, físicas, económicas y tecnológicas (Hatch & Cunliffe, 2013, pp. 61-64), y todo pueden modificar la propuesta visionaria.

Trabajar en forma colaborativa hacia el advenimiento de la transformación deseada, es un requisito crucial para el liderazgo de una organización. Entonces, el

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

liderazgo de equipo asiste en esta finalidad. Como mencionamos previamente, en el liderazgo colaborativo se delegan responsabilidades y se establecen las normativas por el líder (Martinez, 2010).

Uno de los factores para el éxito de una organización, es la presencia y acción del líder emprendedor, sobre todo por su pasión, sueño, determinación y otros (Sarasqueta, 2010). Algo que yo fomento, y de donde enseño, es que cualquier persona posee la capacidad de ser un emprendedor, y no necesariamente tiene que poseer estudios académicos en administración de empresas negocio (Gerber, 2009, pp. 12-13).

Social/Político.

La aspiración de un líder es iluminar los fervores hacia la conquista de la cúspide, de este modo, se le obsequia a la sociedad los valores que reclaman. Consecuentemente, las organizaciones deben tener alma (Subirats, s.f.), e integrar en su misión, el servir y aportar a las necesidades del pueblo. Desde tal posición, la ayuda del liderazgo espiritual, de servicio, y el ético, asistiría en el logro de la visión que persigue la organización. El impacto social no se limita a la región geográfica local, sino también a la internacional, particularmente, por las ventajas de las telecomunicaciones digitales. Entonces, el líder ya no es uno circunscrito en un área particular del universo, sino aquel que se extiende globalmente, es decir, se trata de un ***liderazgo globalizado*** (Boix-Mansilla, Chua, Kehayes, Patankar, 2016). En este sentido, como maestro, el deber es desarrollar en los alumnos el pensamiento globalizado (Boix-Mansilla, 2017).

Según comenté en otra sección de este POSS, el liderazgo transaccional representa un ejemplo clásico de aquellos individuos que incursan en la política. Claro, un político, también es carismático, aunque no sabemos si realmente es auténtico.

Propuesta

Proceso de Aplicación Constructiva

Estrategias y metodología para aplicaciones prácticas.

He discutido previamente las tácticas que se habrán de implementar en mi entorno ocupacional. Como resumen, mi inclinación se concentra en continuar evolucionando en las actividades de creatividad, a nivel institucional, y como docente. Continuare con mis tareas emprendedoras, pero desde el prisma de un líder, diverso y globalizado. Mientras fluyan las ideas siempre hay oportunidades, y si hay oportunidades, siempre es posible de concebir una visión, que, en mi caso, se orienta hacia las tecnologías digitales conectadas mediante el ciberespacio educativo.

En los POSS 01-05, he planteado diversas propuestas creativas, asociadas con el emprendimiento y la tecnología de innovación disruptiva. Mientras, la divinidad de las alturas me suministre aliento, estaré liderando estos procesos.

Investigaciones de interés.

Como he mencionado, mi línea de investigación se enfoca hacia aprendizaje móvil. También me interesa el aprendizaje globalizado, incluyendo los usos de las redes sociales como aprendizaje colectivo o comunitario.

Investigaciones pertinentes para la educación a distancia.

Intento crear cuestionarios que midan el grado de satisfacción de los cursos en línea, con miras de repetir tal estudio con el aprendizaje móvil.

Conclusión

La jornada del liderazgo aún no ha terminado, solo ha sido un inicio preliminar, pues la trayectoria es perenne. El curso ha motivado mi intrahistoria, de suerte que habré

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

de aplicar estos conocimientos teóricos a mi entorno laboral y familiar. Han florecido varias iniciativas emprendedoras, que aún quedan por explorar. Se ha trabajado en la indagación de literatura académica vinculada con el liderazgo, sí, mucho aprendizaje autodidacta, claro, siempre con la guía del mentor de esta clase. Aunque son muchos tipos y estilos de liderazgo, solo hay un líder, el que guía al grupo, o delega responsabilidades. La diversidad en el liderazgo dispone para la aplicación de varias destrezas, sea la que distribuye el liderazgo, la que empodera a los seguidores, la que ayuda a cambio de un incentivo, la que se adapta a diferentes contextos y situaciones, la que elabora acciones contingentes cuando el escenario lo amerita, la que transforma y otorga una esperanza visionaria, la que la gente sigue por su carisma, la que emprende proyectos innovadores, la que dicta el camino a seguir en la tecnología, la que sirve a otros, la que trabaja en equipos de apoyo mutuo, la que facilita el pensamiento crítico y creativo, la que se concentra en el logro de una meta compartida, la que orienta y entrena hacia el éxito deportivo, la que innova en la escuela y con los estudiantes, en fin la que es auténtica.

Referencias

- Anderson, M. H., & Sun, P. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082
- Anrig, G. (2015). How we know collaboration works. *Educational Leadership, 72*, 30-35
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory research and managerial applications* (4ta ed., pp. 52-53, 61-62, 111, 114, 169, 235). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Héctor Carlos Parker, R. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 7*, 25-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>
- Boix-Mansilla, V. (2017). How to be a global thinker. *Educational leadership, 74*, 10-16,
- Boix-Mansilla, V., Chua, F., Kehayes, J., Patankar, A. (2016). Leading with the World in Mind. *Project Zero: Harvard Graduate School of Education*. Recuperado de <http://www.pz.harvard.edu/sites/default/files/Leading%20with%20the%20World%20in%20Mind.pdf>
- Cartwright, T., & Baldwin, D. (2006). What a vision is. En *Communicating Your Vision* (pp. 7-10). Center for Creative Leadership.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

Chávez Donoso, S. (Autor). (2012, 3 de agosto). Liderazgo visible [Archivo de video].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=v3m1fcJpY9k>

Chávez Donoso, S. (2008). *Hacia la nueva empresa: Más humana, más grata y... ¡Más*

productiva (pp.82-86). Viña Del Mar, Chile: ReKrea Ltda. Recuperado de

<http://www.rekrea.cl/Descargas/nueva-empresa.pdf>

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy,

and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-

43.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause*

great firms to fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation?

Harvard Business Review, 93, 44-53. Recuperado de

<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Cojocar, W. J. (2011). Adaptive leadership in the military decision making process.

Military Review, 91, 29-34.

Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: New directions for

leadership pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14, 576-

594. doi:10.5465/amle.2014.0079

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2008). Toward a behavioral theory of charismatic

leadership in organizational settings. En J. L. Pierce & J. W. Newstrom (Eds.),

Leaders & the Leadership process: Readings, self-assessment & applications (pp.

351-359). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Croitoru, A. (2012). Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers. A review to a book that is 100 years old. *Journal of Comparative Research In Anthropology And Sociology*, 3, 137-148.
Recuperado de <http://compaso.eu/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>
- Davids, N., & Waghid, Y. (2017). *Educational leadership in becoming: On the potential of leadership in action* (p. 2). UK: Taylor and Francis.
- Davila, T., Epstein, M., Shelton, R., Bruce, A., Birchall, D. M., Williams, L., Cagan, J. & Vogel, C. M. (2013). *The definitive guide to effective innovation (collection)* [Adobe Digital Editions] (pp. 70, 75-77). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Dhiman, S. (2016). Leadership and Spirituality. En J. M. Spector, D. Ifenthaler, D. G. Sampson, & P. Isaías (Eds.), *Competencies in teaching, learning, and educational leadership in the digital age: Papers from CELDA 2014* (pp. 139-160). Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32, 262-268.
doi:10.1016/j.estger.2016.08.003
- Firestone, W. A., & Riehl, C. (2005). Chapter 1: Introduction. En W. A., Firestone & C. A Riehl (Eds), *New agenda for research in educational leadership* (pp. 1-11). New York, NY: Teachers College Press.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Friedman, T. L. (2006). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century* [Adobe Digital Editions] (Updated & Expanded). New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727. Recuperado de <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/2012/10/SLTTheory.pdf>
- Gerber, M. E. (2009). *Awakening the entrepreneur within: How ordinary people can create extraordinary companies* (pp. 12-13). New York, NY: HarperCollins e-books.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business & Economics*, 11, 84-89.
doi:10.1515/sbe-2016-0037
- Hargreaves, A. & Boyle, A. (2015). Uplifting leadership. *Educational leadership*, 72, 42-47.
- Hartog, D. D., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives* (3ra. ed. pp. 61-64). United Kingdom: Oxford University Press.
- Hattie, J. (2015). High impact leadership. *Educational Leadership*, 72, 36-40.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Hersey, P. (2008). Situational leadership®. En J. L. Pierce & J. W. Newstrom (Eds.), *Leaders & the Leadership process: Readings, self-assessment & applications* (pp. 217-218). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Highsmith, J. (2014). *Adaptive leadership: accelerating enterprise agility* (pp. viii, 20-22, 71-72, 74-76, 78, 80, 95). Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, Pearson Education, Inc.
- Hooker, C. (2016). *Mobile learning mindset: The district leader's guide to implementation* (pp. 1, 6, 13-14, 25-27). Eugene, OR: International Society for Technology in Education.
- Huber, L. (2010). Fundamentos de liderazgo y gestión de recursos humano (p. 98). VisionHolistica – Advanced Management Training.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5ta. ed., pp. 203, 423). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jameson, J. (2013). e-Leadership in higher education: The fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44, 889-915. doi:10.1111/bjet.12103. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/bjet.12103/epdf>
- Leoardo, V. (2016). What is disruptive innovation?: Una crítica de la teoría de la innovación disruptiva. *Revista de Negocios del IEEM*. 60-62. Recuperado de <http://www.ieem.edu.uy/img/recursos/128/what-is-disruptive-innovation-junio-2016.pdf>

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, *44*, 868-896. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2769418?seq=1#page_scan_tab_contents
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, *1*(3/4), 292-300.
<http://dx.doi.org/10.2307/2785585>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, *10*, 271-299. Recuperado de https://tudresden.de/mn/psychologie/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- Lippitt, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres [Reseña]. En K. Lewin, R. Lippitt, S. Escalona, K. Sibylle, & G. D. Stoddard (Eds.), *Studies in topological and vector psychology I. (3)*, (pp. 43-95). Iowa City, IA: University of Iowa Press. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/books/2006-22785-002/002>
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, *21*, 84-91. Recuperado de http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/627615/articulo_liderazgodistribuido.pdf
- Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, (232), 367-388.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Recuperado de <http://files.ticee.webnode.es/200000113-2f8bb30866/Documento%20Practica%20IV.pdf>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed., pp. 70, 345; 424). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., de C.V.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential* [Adobe Digital Editions]. New York, NY: Center Street.
- Martinez, D. (2010). Liderazgo y conducción de equipos. En V. G. Serasqueta (Ed.), *Liderazgo y negociación: Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos* (pp. 120-130). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2006). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (5ta. ed., pp. 50-51, 56). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Miller, G., Benke, M., Chaloux, B., Ragan, L. C., Schroeder, R., Smutz, W., & Swan, K. (2014). *Leading the e-learning transformation of higher education: Meeting the challenges of technology and distance education*. Sterling, VA: Stylus Publishing, LLC.
- Moral Santaella, C., Amores Fernández, F. J., & Ritacco Real, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios Sobre Educacion*, 30, 115-143. doi:10.15581/004.30.115-143

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Nicolás Rubino, & Amat, M. (2006). *La escalera del liderazgo: Hacia el liderazgo transpersonal* (pp. 28-29). Catia, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7ma ed., pp. 4, 103, 365). Thousand Oaks, CA: SAGE publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2015). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (3ra ed., pp. 5-6, 8, 95). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2016). *Innovating education and educating for innovation: The power of digital technologies and skills*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264265097-en
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management: Theory and practice* (4ta ed., p. 299-300, 303-305). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Project Management Institute [PMI]. (2013). *A Guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide* (5ta ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
- Ramírez, J. S. (2012). El liderazgo silencioso. *INCAE Business Review*, 2, 8-14.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15ma ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed., p. 424). México: Pearson Education de México, S. A. de C.V.
- Rock, D. (2007). *Quiet leadership: Six steps to transforming performance at work* (pp. xvii, 6). New York, NY: HarperCollins e-books.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sarasqueta, V. (2010). Características del líder emprendedor. En V. G. Serasqueta (Ed.), *Liderazgo y negociación: Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos* (pp. 151-157). Buenos Aires, Argentina:Temas Grupo Editorial SRL.
- Sharpe Jr., J. D., & Creviston, T. E. (2013). Adaptive leadership: The way ahead for sustainment leaders. *Army sustainment*, 45(1), 5-9.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2008). The motivation effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. En J. L. Pierce & J. W. Newstrom (Eds.), *Leaders & the Leadership process: Readings, self-assessment & applications* (pp. 360-372). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- s.a. (2015). Practice quiet leadership to bring out the best in teams. *HR Weekly*, 3(4), 3.
- Siemens, G. (2004). Connectivism: A learning theory for the digital age. Recuperado de <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic management of technological innovation* (4ta ed.). New York, NY: The McGraw-Hill Companies/Irwin.
- Schwalbe, K. (2014). *Information technology project management* (7ma ed.). Boston, MA: Course Technology, Cengage Learning.
- Subirats, P. (s.f.). Charla de emprendimiento ofrecida en la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano.

ANÁLISIS CRÍTICO Y SINTÉTICO

- Swanwick, T. (2011). Leadership Theories and Concepts. En T. Swanwick, J., & McKimm (Eds), *ABC series of clinical leadership* (pp. 8-13), Hoboken, NJ: Blackwell Publishing Ltd, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- Thomas, C. H., Hebdon, A. S., Novicevic, M. M., & Hayek, M. J. (2015). Fluid leadership in dynamic contexts: A qualitative comparative analysis of the biblical account of Nehemiah. *Journal of Management History*, 21(1), 98-113.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Vele, C. (2016). Using effective leadership to enhance creativity. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 25 272-280.
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). Sharing motivation. En D. Dunning (Ed.), *Social motivation* (pp. 76-101). New York, NY: Taylor and Francis Group, LLC.
- Yishuang, M. (2016). Spiritual leadership at the workplace: Perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 5(4), 408-412. doi:10.3892/br.2016.748