

CAPÍTULO VI. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR.

Autora:

Verónica Baquerizo Álava, Mgtr.

Máster en Gerencia y Docencia en la Educación Superior. Decana Facultad de Marketing y Comunicación Universidad Tecnológica ECOTEC.
vbaquerizo@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En una sociedad de constantes cambios las instituciones de educación superior (IES) deben estar preparadas para afrontar los retos de la educación del futuro. Tales como los cambios tecnológicos que permiten ampliar las posibilidades para una educación integral, por lo que introducir las TIC en la educación es un reto constante de combinar contenidos, pedagogía, tecnología e innovadoras metodologías que fomenten la creatividad y el pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes.

Un líder es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, no se define por su carisma, sino por su capacidad de indicarles qué deben hacer y ayudarles a que lo hagan. Otro modo de entenderlo es considerar que un líder es quien tiene una visión que compromete, aúna y dirige a las personas.

El liderazgo en las instituciones educativas es un elemento clave en la mejora del quehacer educativo y es un factor que influye directamente en la calidad educativa y en el crecimiento institucional. Si el líder acentúa la influencia en los seguidores o en la gestión y se enfoca en la línea de ejercer a través de su visión, cultura y compromiso, de un modo compartido con los miembros de la organización, logra sus objetivos institucionales.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

El proceso de enseñanza-aprendizaje vincula a alguien que tiene que aprender (estudiante) con alguien que tiene que facilitar el aprendizaje (docente, orientador, tutor, directivo). La relación educativa es el marco en el que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para que esta relación progrese efectivamente, sus actores deben ser verdaderos líderes.

El propósito principal de la siguiente revisión consiste en proveer de una mirada global ilustrativa sobre la importancia del liderazgo en la enseñanza superior.

6.1 DESARROLLO

En la nueva era de la educación se hace ineludible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos demanda un cambio de paradigma en las instituciones de educación superior, reenfoándolo hacia el desempeño laboral del docente universitario en los roles.

El desarrollo de un liderazgo efectivo por parte del docente universitario, favorece la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, donde éste no puede asumir un papel de espectador solamente, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, protagónico del proceso enseñanza y aprendizaje y eso sólo se logra en la medida que el educador maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica educativa (Castro, 2004) citado en González (2008, p. 40).

6.2 Liderazgo

Según Barrow (1977) el liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de individuos o grupos hacia unas metas establecidas. Para el autor los primeros intentos de delinear la esencia del liderazgo se centró en las características de personalidad de

los líderes exitosos, afirmando además que, las características que presentan los líderes pueden exhibir comportamientos que facilitan la interacción interpersonal y una relación positiva de trabajo (habilidades de relaciones humanas), estructuración de tareas y realización de trabajos (conocimientos técnicos), y la planificación, organización y evaluación de las actividades de trabajo en grupo (habilidades administrativas).

Figura 1. Características del líder.



Fuente: (Barrow, 1997)

Alvarado, Prieto, Betancourt (2009) consideran que el liderazgo es un proceso capaz de influir en los seguidores para que alcancen metas, es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados fines, de esta forma las personas se esfuerzan voluntaria y entusiastamente y logran los propósitos del grupo.

6.3 Liderazgo transformacional en la educación superior

Velásquez (2006), considera que el *liderazgo transformacional* es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Por su parte, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está enfocado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo importantes cambios en los grupos y en las organizaciones.

Como toda organización educativa, la universidad debe ser dirigida por personas que posean cualidades y habilidades que tengan que ver con la comunicación interpersonal, la motivación y sobre todos que sea un líder transformacional (Díaz y Quiñonez, 2018) citado en Esquivel, et al. (2018)

Estudios realizados en varias Instituciones de Educación Superior (IES) muestran como los docentes también son reconocidos como líderes y aseguran que este tipo de liderazgo es importante en la transformación de la sociedad. En tal sentido, González (2008) afirma al respecto que los docentes son congruentes con su modo de actuar y son carismáticos, y que, al actuar de esta manera, se presentan como un estímulo hacia las personas que están a su cargo, son honestos y tienen buena comunicación con los estudiantes y compañeros en la intención estratégica de mejorar la calidad de la enseñanza.

De igual modo, Soto (2011) aborda el tema del liderazgo mostrándolo como una cualidad inherente a la identidad de las instituciones educativas en las cuales el docente y demás actores de este proceso conforman una condición básica que despliega influencias como líder en los procesos de formación de los estudiantes.

Las citas anteriores destacan el rol del docente como líder, es fundamental para lograr la formación de profesionales éticos que puedan hacer frente de manera creativa y responsable a los nuevos retos de la sociedad actual.

6.4 Características del liderazgo transformacional

Según Bass (1985) citado en González (2008, p.42), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes son: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano:

Influencia idealizada. (Carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). Siendo así, el docente debe transmitir respeto, confianza en sí mismo y a los demás, debe transferir entusiasmo, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente.

Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2000)

En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente para ayudarles a resolver cualquier situación de índole cognitivo.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores porque precisamente se aprende de ello, enseñarles a razonar, a encontrar varias soluciones a distintos problemas, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal,2000). Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables (Gutiérrez, 2003)

Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos difíciles. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan aparecer.

6.5 Competencia

El término competencia tiene varias acepciones y es difícil encontrar referencias en un sentido unívoco en los documentos-marco dirigidos al profesorado universitario (Esteve Zarazaga et al, 2006) citado en Majós, Colomina, Gispert, (2009, p. 379).

Según Perrenoud (2004), el concepto se genera desde las capacidades cognitivas, afectivas, socioemocionales y físicas. Siendo el resultado del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto.

Por su parte, Pimienta (2012, p.5) considera que las competencias existen por la necesidad de resolver problemas y situaciones. En tal sentido, ante los avances de la ciencia y la técnica, la migración, la competencia internacional, las transformaciones del mercado, los problemas políticos, y lo relacionado con el medio ambiente, impulsan la adquisición de aptitudes y conocimientos que necesitarán las personas para enfrentarlos, dar solución e insertarse en la sociedad, lo cual. Por ello, es necesario la activación de conocimientos en las aulas universitarias con metodologías innovadoras y dinámicas.

Para enseñar y aprender competencias se necesita crear situaciones didácticas que permitan al estudiar aplicar sus conocimientos en la práctica diaria, que movilice los recursos para ello y que lo realicen con fundamento en procesos de reflexión, metacognición o autorregulación.

6.6 Competencias profesionales

Echeverría (2002) acerca de las competencias profesionales en los docentes considera que para desempeñar eficientemente una profesión es necesario contar con el conocimiento requerido para la misma (saber), un saber hacer (componente metodológico), un saber ser (componente personal) y un saber estar (componente

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

participativo). La combinación de estos aspectos hará posible que surjan nuevos aprendizajes y experiencias que facilitarán resolver situaciones en el contexto laboral.

No basta que el docente posea mucho conocimiento acerca de la asignatura que imparte, debe además contar con competencias didácticas básicas para dirigir el proceso de enseñanza –aprendizaje y promover el cambio porque éste a través de su influencia personal conduce al grupo para alcanzar los objetivos. Los cambios innovadores se realizan mediante la perseverancia y la aplicación de nuevos conocimientos o de una nueva combinación de conocimientos existentes; para ello, es importante considerar las habilidades de liderazgo.

Siendo así, Mas (2011, p.199) propone las siguientes competencias que debe poseer un docente para lograr una docencia transformadora y de calidad.

Tabla 1. Competencias relacionadas con las funciones docentes.

Competencias	Función docente
1. Diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y el perfil profesional, todo ello en coordinación con otros profesionales.	1.1 Caracterizar el grupo de aprendizaje 1.2 Diagnosticar las necesidades 1.3 Formular los objetivos de acuerdo a las competencias del perfil profesional. 1.4 Seleccionar y secuenciar los contenidos disciplinares. 1.5 Diseñar estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los estudiantes y la especificidad del contexto. 1.6 Seleccionar y diseñar medios y recursos didácticos de acuerdo a la estrategia. 1.7 Elaborar unidades didácticas de contenido. 1.8 Diseñar el plan de evaluación del aprendizaje y los instrumentos necesarios.
2. Desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje propiciando	2.1 Aplicar estrategias multivariadas acorde con los objetivos. 2.2 Utilizar diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

<p>oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.</p>	<p>2.3 Gestionar la interacción didáctica y las relaciones con los estudiantes. 2.4 Establecer las condiciones óptimas y un clima social positivo para el proceso de enseñanza-aprendizaje y la comunicación. 2.5 Utilizar las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del estudiante. 2.6 Gestionar entornos virtuales de aprendizaje.</p>
<p>3. Tutorizar el proceso de aprendizaje estudiante propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía.</p>	<p>3.1 Planificar acciones de tutorización, considerando los objetivos de la materia y las características de los estudiantes, para optimizar el proceso de aprendizaje. 3.2 Crear un clima favorable para mantener una comunicación e interacción positiva con los estudiantes. 3.3 Orientar de forma individual y /o grupal, el proceso del conocimiento de los estudiantes proveyéndoles de información, recurso para favorecer la adquisición de competencias profesionales. 3.4 Utilizar técnicas de tutorización virtual.</p>
<p>4. Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>4.1 Aplicar el dispositivo de evaluación de acuerdo al plan evaluativo establecido. 4.2 Verificar el logro de aprendizaje de los estudiantes. 4.3 Evaluar los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje. 4.4 Promover y utilizar técnicas e instrumentos de autoevaluación discente. 4.5 Tomar decisiones basándose en la información obtenida 4.6 Implicarse en los procesos de coevaluación. 4.7 Afrontar los deberes y dilemas éticos de la evaluación.</p>
<p>5. Contribuir activamente a la mejora de la docencia</p>	<p>5.1 Participar con otros profesionales en la concepción y elaboración de nuevos instrumentos, materiales y recursos didácticos para ampliar y/o mejorar las competencias profesionales.</p>

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

	<p>5.2 Mantener relaciones con el entorno socio profesional de forma sistemática y periódica para su actualización y perfeccionamiento docente.</p> <p>5.3 Participar activamente en acciones de innovación orientadas a la optimización del proceso de aprendizaje.</p> <p>5.4 Aplicar técnicas e instrumentos de autoevaluación docente.</p> <p>5.5 Autodiagnosticar necesidades de formación para la mejora de la docencia.</p>
6. Participar activamente en la dinámica académico-organizativa de la institución, facultad, colectivo académico, titulaciones)	<p>6.1 Participar en grupos de trabajo.</p> <p>6.2 Participar en las comisiones multidisciplinares de docencia.</p> <p>6.3 Promover y participar en grupos de trabajo respecto a las programaciones de asignaturas pertenecientes al área de conocimiento.</p> <p>6.4 Participar en la programación de módulos, rediseños, formativos</p> <p>6.5 Promover la organización y participar en el desarrollo de jornadas académicas, debates, mesas redondas.</p> <p>6.6 Participar en el diseño y desarrollo de los nuevos planes de estudio a partir de las indicaciones aportados por organismos competentes.</p>

Fuente: Mas (2011, pp. 199-200)

Las competencias descritas por este autor van encaminadas al desarrollo de la actividad didáctica del docente, es decir, presta atención a la fase relacionada con la planificación de clases, los contenidos, recursos, evaluación, así como a la permanente preparación de éste y su participación y compromiso en las actividades académicas organizadas por la universidad. No es un esquema rígido y a pesar que los colectivos por disciplina elaboran el programa de conjunto, cada docente lo adapta a sus métodos particulares.

El docente deberá desarrollar su función investigadora:

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Tabla 2. Competencias relacionadas con las funciones investigadoras del docente.

Competencias	Función investigadora
<p>1. Diseñar, desarrollar y/o evaluar proyectos de investigación e innovación de relevancia para la docencia, para la institución y/o para el propio avance científico en su área de conocimiento.</p>	<p>1.1 Dominar las formas y procesos burocráticos para la concesión de ayudas públicas, proyectos competitivos. 1.2 Enmarcar las actividades investigadoras en programas, temas prioritarios de la propia universidad. 1.3 Establecer las directrices básicas de los procesos de investigación. 1.4 Elaborar proyectos de investigación basados en el rigor y sistematicidad científica. 1.5 Participar y promover la participación /colaboración con diferentes equipos de investigación nacionales y/o internacionales. 1.6 Contribuir al establecimiento de las condiciones indispensables para desarrollar actividades investigadoras. 1.7 Potenciar los grupos de investigación. 1.8 Asesorar investigaciones (tesinas, tesis u otros proyectos)</p>
<p>2. Organización y gestión de reuniones científicas que propicien la difusión, comunicación, discusión, el intercambio del conocimiento científico, la propia formación.</p>	<p>2.1 Propiciar la participación de los colaboradores /compañeros. 2.2 Participar en gestión de cursos, congresos, seminarios. 2.3 Promover y participar en grupos de trabajo respecto a conocimientos del área. 2.4 Promover la realización de actividades inter e intrainstitucionales. 2.5 Participar en grupos de trabajo multidisciplinares internos y externos. 2.6 Propiciar oportunidades para el intercambio de experiencias, conocimientos.</p>
<p>3. Elaborar material científico actual y relevante para</p>	<p>3.1 Generar producción científica de documentos orientada a la publicación. 3.2 Potenciar la participación y colaboración de los compañeros /colaboradores.</p>

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

la docencia, para la institución y para el propio avance científico de su área de conocimiento.	3.3 Integrar en el trabajo propio aportaciones de terceras personas. 3.4 Adaptar las ideas, producciones en beneficio del desarrollo grupal.
4. Comunicar y difundir conocimientos, avances científicos, resultados de proyectos de investigación e innovación a nivel nacional e internacional.	4.1 Desarrollar un programa de difusión múltiple de la actividad investigadora y de las producciones generadas. 4.2 Participar en congresos para difundir el conocimiento generado. 4.3 Publicar en editoriales, nacionales e internacionales, de prestigio reconocido. 4.4 Adecuar el discurso en función del destinatario. 4.5 Formalizar los contenidos científicos según las características de los medios de difusión.

Fuente: Mas, 2011, pp. 201-202.

En la medida que el docente investigue y profundice en sus conocimientos podrá tener amplio dominio de sus contenidos, proveerá de información actualizada y creará condiciones favorables para el autoaprendizaje de los estudiantes, lo que le permitirá asumir un verdadero papel como agente educativo transformador.

6.7 La comunicación en el proceso de enseñanza -aprendizaje

Las transformaciones sociales de este siglo demuestran que la comunicación humana no sólo es una necesidad vital para la supervivencia, sino una obligación y un derecho de todos. Kaplún (1998) afirma que los hombres y los pueblos de hoy se niegan a seguir siendo receptores pasivos y ejecutores de órdenes. Así como reclaman el derecho a la salud, a la justicia, a la educación, también reclaman su derecho a la participación, al diálogo, a la expresión, en fin, a la comunicación.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Hernando, Aguaded, Pérez (2011, p.154) consideran que la comunicación es uno de los aspectos clave en los procesos de enseñanza-aprendizaje y a nadie se le escapa la necesidad de que todo buen profesor tenga unas adecuadas competencias comunicativas y sea un buen comunicador.

La dimensión afectiva en el discurso docente en el aula universitaria puede mejorar las formas de comunicación entre docentes y estudiantes, impactando positivamente en el proceso educativo. Así, el educador puede constituirse en un buen comunicador si transmite no sólo saberes sino también actitudes y valores, imprescindibles para formar a los estudiantes en el trabajo dentro de la universidad y fuera de ella, siempre con miras a su futuro desempeño profesional.

La comunicación es una competencia profesional básica al servicio de los profesionales de la educación no solo en la enseñanza presencial, con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación se producen interacciones entre los participantes, es decir, docente y discente.

Para que ello ocurra, debe propiciarse espacios de reflexión en las aulas, donde los estudiantes aprendan a valorar, argumentar y defender sus opiniones, en los que tengan libertad para expresarse, discrepar, escuchar y los profesores actúen como guías y modelos positivos a imitar; sólo cuando se dan estas condiciones, estaremos hablando de conseguir verdaderos procesos de enseñanza- aprendizaje. González (2000) citado en Hernando, Aguaded, Pérez (2011, p.155).

6.8 Escucha activa

La escucha activa consiste en atender a la totalidad del mensaje que se recibe, es decir, prestar atención no sólo a lo que se dice (el contenido) sino también al “cómo se dice”, fijándose en los elementos no verbales y paraverbales, mirarle, dedicarle tiempo, hacerle ver que tenemos en cuenta sus opiniones. Subiela, et al (2014)

Para que se produzca la escucha activa es importante tener en cuenta dos aspectos, el primero manifestar una actitud empática hacia el interlocutor, ya que esto nos facilita el

comprender lo que éste está diciendo y lo que está sintiendo y, en segundo lugar, demostrarle comprensión mediante una serie de comportamientos no verbales del tipo de: emplear un tono de voz suave, mantener contacto ocular, utilizar una expresión facial y unos gestos acogedores, así como tener una postura corporal receptiva. Hernando, Aguaded, Pérez (2011)

En sentido general, el estilo de funcionamiento del docente debe caracterizarse por ser un modelo de comportamiento, respetando, evitando menospreciar, insultar o atribuir erróneamente; siendo un ejemplo de control emocional, sobre todo en los momentos más críticos, manteniendo una actitud equilibrada ante las adversidades, sin acentuarlas demasiado ni en un caso ni en otro; mostrando mucho interés por su trabajo, siendo generoso en su esfuerzo y dedicación y disfrutando con lo que hace; apoyando y ayudando para que progresen, con una actitud constructiva y positiva; exigiendo esfuerzo y rendimiento y ajustando expectativas; enseñando a respetar a sus compañeros; acentuando la importancia de la cooperación y la comunicación, y concretando las responsabilidades individuales de cada uno en beneficio del grupo. Ser ejemplo, ser líder y buen comunicador.

CONCLUSIONES

El liderazgo no solo depende en forma directa de las personas que lo ejercen, sino también del medio en el que se desenvuelven y de la organización en la que se desempeñan.

Los docentes deben fomentar las competencias comunicativas en el estudiantado, pero, igual que, para otros saberes, es necesario que también ellos desarrollen competencias comunicativas y sepan utilizar técnicas que las favorezcan, ya que la máxima competencia en una disciplina es un buen conocimiento responsable y adecuado de lo que se pretende enseñar.

El liderazgo, orientado hacia un estilo transaccional, resulta insuficiente para facilitar el cambio organizacional en las IES.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

El liderazgo es una tarea imposible sin una buena comunicación. Un buen líder debe motivar, orientar, monitorizar y acompañar a las personas que tienen a su cargo en cada etapa de los procesos que emprendan. Todas estas funciones se alcanzan con una comunicación eficaz.

El docente debe desarrollar permanente una formación continua en sus competencias profesionales de modo que pueda asumir los cambios y transformaciones que se experimentan en la educación superior.

El docente debe ser capaz de asumir un liderazgo para promover la autorrealización de las personas en convivencia, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizaje que propicien cambios en la educación.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y fortalecer a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, Y.; Prieto, S. A. y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica ISSN 14094703. Volumen 9, Número 3 pp. 1-18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713064007>

Araneda, G. C.; Neumann, G. N. y Pedraja, R. (2016). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. Disponible en:

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062016000600013

Bass (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, 3era edición. Nueva York.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bernal, J. (2000). *Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional*. Madrid: Universidad de Zaragoza.
- Castro, L. (2004). *El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional. Resumen. Trabajo Especial de Grado*. Maracay: Universidad Bicentennial de Aragua
- Carranza, M.; Cervantes, M. A.; Guzmán, S. E. y Estrada, R. C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. Disponible en: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v17n3/1409-4703-aie-96-01-00431.pdf>
- Díaz, J. E. y Quiñones, A. J. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora*. Tesis de Maestría en Administración de la Educación. Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 1 (20), 7-43.
- González, O. (2008). El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8, 38–47.
- Gutiérrez, M. (2003) *El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario*. Revista Virtual. Vol 1 N° 1. 72,96. Panamá: Universidad Especializada de las América.

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Hernando G. A.; Aguaded, G. I. y Rodríguez, P. A. (2011). Técnicas de comunicación creativas en el aula: escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios. Revista Educación y Futuro. ISSN: 1576-5199 Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/236847703_Tecnicas_de_comunicacion_creativas_en_el_aula_escucha_activa_el_arte_de_la_pregunta_la_gestion_de_los_silencios

Hinojosa, L y Chirinos, N. (2011). Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas. Revista arbitrada venezolana ISSN: 1836-5042 Vol. 6 N° 1, 2011, pp. 81 – 106

<http://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/viewFile/385/384>

Humaran, B. Y. y Orta, L. Y. (2014). Liderazgo transformacional: Una herramienta para el cambio en las instituciones de Educación Superior. Revista Estrategia y Gestión Universitaria ISSN: 2309-8333 RNPS: 2411 Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/59>

Kaplún, M. (1998). Una pedagogía de la comunicación. Madrid: Ediciones de la Torre.

Leithwood, K.; Mascal, B. y Strauss, T. (2009). Distributed leadership according to the evidence. EEUU: Editorial Routledge Press.

Macías, E.; Chum, S.; Aray, C. y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales. 3(1), 59-70. Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025>

Majós, T.; Colomina, R. I y de Gispert, I. (2009). Diseño de propuestas docentes con TIC para la enseñanza de la autorregulación en la Educación Superior. Universidad de Barcelona. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Disponible en: http://www.revistaeducacion.mec.es/re348/re348_16.pdf

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Mas, O. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. Revista del curriculum y formación del profesorado. Vol. 15, 3 (diciembre). ISSN 1989-639X edición electrónica. Disponible en: www.ugr.es/~recfpro/rev153COL1.pdf

Nizama, R. M. y Velásquez, P. N. (2016). Caracterización del liderazgo transformacional requerido en el perfil del docente universitario contemporáneo. Disponible en: <https://www.revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/.../1057>

Ortíz, C. M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo educativo (RIDE) ISSN 20077467. Disponible en: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/322/1537>

Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Grao.

Pimienta, P. J. (2012). Las competencias en la docencia universitaria. Preguntas frecuentes. Instituto Superior Pedagógico de la Habana. Editorial PEARSON

Rubino, A. N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Revista Investigación y Postgrado v.22 n.2 *versión impresa* ISSN 1316-0087. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200006

Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. Revista Fuentes núm. 14. Disponible en: <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2354>

Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Desafíos de la Educación Superior para la Gestión de la Calidad.

Subiela, J. A.; Abellón, J.; Celdrán, A. I.; Manzanares, J. A. y Satorres, B. (2014). La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera. Revista electrónica trimestral de enfermería. ISSN 16958141.

Velásquez, L. (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Editorial Ideas Propias.