

“Liderazgo transformacional en la gestión institucional de institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos, año 2015”

Lcdo. Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá,^(a) Ing. Roberto Carlos Herrera Anangón^(b)
Lcda. Relfa Magdalena Navarrete Ortega,^(c) Lcda. Maritza Elizabeth Aguirre Arana^(c),
Lcda. Flor del Rocio Carriel Paredes^(c), Lcda. Blanca Araceli Auria Burgos^(c),
Lcdo. Eliseo Efraín Toro Toloza^(d)

(a) Profesor de la Universidad Técnica de Babahoyo Extensión Quevedo, Egresado de doctor en educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima Perú.

(b) Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Facultad de Ciencias Ambientales Carrera de Ingeniería en Ecoturismo.

(c) Profesora de la Universidad Técnica de Babahoyo Extensión Quevedo.

(d) Profesor de la Universidad Técnica de Babahoyo Extensión Quevedo.

SUMMARY: One of the sensitive issues since the educational social complexity in the last years has been the one related to policies and strategies oriented to the integral formation of students, this in function of the influences exerted by the leadership of directors of educational centers, sufficient reason to present The topic of Leadership in the administrative management of educational institutions. In this way, it is proposed to propose a theory of relevant leadership, its typology, based on previous results on the influence of leadership in educational management considering the effectiveness of group versus individual work addressed by the theory of transformational leadership as a theoretical basis connecting needs Real of the modern management and contextualized towards what the institution and society is fixed in the mission and institutional vision, to be an original theory of motivation and individualized consideration for the members of the institution, dynamizing and forming educational activities (Intellectual stimulation) The inspiration to project spaces of external growth through the teaching practice which is linked to the management, being this the backbone of the success of school institutions, for this we will take into account the leadership of the Director, the support of the whole community Education, parents, students and community.

Keywords: Management, leadership, transformational leadership, educational institutions.

RESUMEN: Uno de los temas sensibles desde la complejidad social educativa en los últimos años ha sido el relacionado con políticas y estrategias orientadas a la formación integral de estudiantes, esto en función de las influencias ejercidas por el liderazgo de directores de centros educativos, razón suficiente para presentar el tema de Liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas. De esta forma se busca plantear una teoría de liderazgo pertinente, su tipología, basada en resultados anteriores sobre la influencia del liderazgo en la gestión educativa, considerando la eficacia del trabajo grupal vs el individual abordados por la teoría del liderazgo transformacional como base teórica conectora de necesidades reales de la gestión moderna y contextualizada hacia lo que la institución y sociedad se fija en la misión y visión institucional, ser una teoría originaria de motivación y consideración individualizada para los integrantes de la institución, dinamizadora y formadora de actividades educativas (Estimulación intelectual), la inspiración para proyectar espacios de crecimiento externo a través de la práctica docente la cual se encuentra vinculada a la gestión, siendo esta la columna vertebral del éxito de instituciones escolares, para ello tomaremos en cuenta el liderazgo del Director, el apoyo de toda la comunidad educativa, padres de familia, alumnos y comunidad.

Palabras Claves: Gestión, liderazgo, liderazgo transformacional, instituciones educativas.

I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado de la población estudiantil es uno de los indicadores que presenta como variable la institución y que obligan a sus administradores a recibir orientaciones por parte de investigadores y quienes se interesen en la educación para fortalecer estrategias que permitan al estudiantado consolidar competencias en los niveles de estudios, además de la formación integral como sujeto desde un enfoque epistemológico neo positivista y un liderazgo capaz de generar trascendencia institucional.

Según (Chiavenato, 2004) dentro de las organizaciones “las personas no actúan de forma aislada, pues con otras interacciones alcanzan objetivos comunes”, la influencia es recíproca y las limitaciones como fortalezas se complementan con la presencia de cada integrante, esto se acentúa en las afirmaciones de (Acosta,2000); (Perdomo, 2000); (Kast y Rosenzweig,1998) citados por (Chiavenato 2001);(DonnellyGibson e Ivanovich, 1998); (French y Bell, 1996); citado por Gómez Rada 2007; (Fiedler, 1961) citado por Kinicki, 1997),sin embargo el rol que desempeña el directivo o líder institucional es fundamental para facilitar recursos, motivación grupal y herramientas contribuyentes alcanzar la visión y misión institucional.

El líder necesita información específica de teorías y práctica necesaria para complementar los compromisos y fortalezas con que inicia un proceso administrativo de gestión,competencias y manejo experiencial (Druckier, 1999); (Michelli, 2002) citados por Grovi 2002; (Garbanzo y Orozco 2007) que, luego estas tendencias se debilitan porausencia de continuidad, apoyo de quienes están conformando la institución, esta debilidad mostrará la fuerza laboral con el estilo de liderazgo a utilizar en su función, la sociedad del conocimiento, como se denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollarnuevas competencias.

Un hito fundamental en la investigación sobre liderazgo educativo es el que se orienta a configurar modelos de estilos de liderazgo, para contribuir a mejorar la educación (Yulk ,2006) cita a (Burns, 1978); (Cardona y Grcía, 2009); (Bass, 1985) considera los estilos como dimensiones separadas, que permite al líder ser transaccional/transformador, ambas cosas a la vez o ninguna de ellas. Siguiendo las ideas de Bass (1985), en ambos casos, se está ante una relación de influencia entre el líder y el colaborador, pues los dos intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos, puesto que el rol del líder como directivo es dinámico según los espacios y momentos.

La teoría del liderazgo transformacional (Prieto y Zambrano, 2005); (Zabalza, 2002); (Vasquez Alatorre,2013); Bass y Riggio, 2006) la cual genera un proceso orientador, que motiva a los seguidores en la dirección de los objetivos marcados, clarificando los requisitos. La autoridad de este paradigma de liderazgo se construye a partir de recompensas. El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, (la consideración individual); (Inspiración motivacional); (Estimulación intelectual) que logran metas y un desarrollo continuo, al mismo tiempo que promueve la mejora de los grupos y la organización en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización.

II. DESARROLLO DE RESULTADOS

Yukl (2002) plantea que existe cierta dificultad en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes. No obstante, la influencia de jefes sobre resultados organizacionales como satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa (Foong,2001;Pezeshki Rad,GolshiriEsfahani&ZamaniMiandashti, 2008), pero esta relación “debe atender a necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial”(Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007). También se ha investigado la relación líder-seguidor y su influencia sobre satisfacción laboral (Golden & Veiga, 2008) y se ha demostrado que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con dicha variable.

Liderazgo

Según (Benaiges, 2011) líder es toda aquella persona que lidera gestiona y ofrece “algo” para quienes lo acompañan, esta idea es sostenida por (Siliceo, Casares y Gonzalez, 1999); (Cast, 1973); (Bonnel y Chavarría, 2001). La importancia del concepto de líder dependerá de los niveles de gestión que imprima en su administración, sea esta formal (función en cargos delegados) o informal (vida) todos los sentidos.

Además, Chiavenato (2001), dice que el liderazgo se puede entender “como la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p.315). Podemos observar en la concepción de este autor, la existencia de una situación para que se dé el liderazgo, además de una persuasión (Poder hacia un grupo; Posesión, dirección, conducción) esta idea se nominaliza con las teorías de (Amaya, 1996); (Fiedler,1961 citado por Kinicki, 1997); (Fr ench y Bell, 1996); (Donnelly Gibson e Ivancevich,1996); (Ginebra,1997); (Sobral, 1998); (Stogdrill,1974; Mofarland, 1969, citados por Sabucedo 1996); (García, 1991) ejercida a cierto número de personas para alcanzar la meta que se ha trazado, a través de la comunicación que exista entre el líder y sus subordinados.

Liderazgo transformacional

Los líderes en esta teoría proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, proyectando un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Además poseen carisma. En gráfico se muestra las funciones de liderazgo.

Dimensiones del liderazgo transformacional

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional según Bass citado por Robbins (2004)

Influencia idealizada, Carisma proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración (motivar para altas expectativas) aumenta el optimismo y el entusiasmo, expresa propósitos importantes de manera simple.

Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques). promueve la inteligencia, racionalidad, solución de problemas.

Consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores) proporciona atención personalizada, trata a cada persona individualmente, instruye y aconseja.

Gestión Institucional

(Moreno, 2002) Manifiesta que la gestión es un “conjunto de acciones desplegadas por quienes están a cargo de espacios organizacionales Ezpeleta (2003) como proceso transformador y desarrollador de ámbitos Navarro (2002), y únicamente puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con gobernabilidad y ésta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político” (p. 32).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Materiales

La encuesta fue utilizada como instrumento de la investigación que consistió en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Con los directivos, se conoció sobre la evaluación de la gestión administrativa de las instituciones a través de reglamentación interna, clima institucional, ejecución del liderazgo transformacional a través de actividades diversas, las habilidades reconocidas para ser líder, como se lleva a cabo la gestión pedagógica y proyectos de la institución.

La encuesta general a docentes cumplió el objetivo de determinar en qué medida influye cada situación de las planteadas en el inventario de situaciones de enseñanza con declaraciones referentes a aspectos de la actividad del directivo, además se utilizó un cuestionario que contenía declaraciones que debieron responder a la frecuencia con que se dan estas, para escoger entre los parámetros siempre, a veces y nunca.

La investigación se propuso describir la percepción de varios miembros de la comunidad estudiantil de la institución con relación a gestión y liderazgo a través de instrumentos utilizados en la recolección de datos.

3.2. Métodos

Se utilizó métodos estadísticos, descriptivos y estadísticos inferenciales. En los métodos estadísticos se utilizó distribución de frecuencias y diagrama de barras. Los resultados de la investigación serán contrastados con la hipótesis aplicando el coeficiente de correlación de Pearson (r), la misma que va a determinar la existencia de una relación positiva o negativa a un nivel de 95 % de confiabilidad y 0.05 % de significancia entre los estilos de liderazgo y los niveles de gestión de los directivos de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

La investigación corresponde al tipo de investigación descriptiva correlacional debido a que va a enriquecer el liderazgo transformacional y sobre la base de esta, contribuir al mejoramiento de los niveles de gestión de los directivos en la administración de institutos tecnológicos superiores, es de nivel descriptivo debido a la descripción de la relación de dos variables de estudio.

3.3. Población

La población seleccionada para la presente investigación está constituida por el total de los institutos superiores tecnológicos (6), 2650 estudiantes total del área de nivel superior tecnológico de las 6 instituciones seleccionadas.

La muestra de directivos estará conformada por 6 directivos lo que equivale al 100% de la población seleccionada.

Cuadro 1 Población seleccionada

INSTITUTOS SUPERIORES DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS	POBLACION		
	AUTORIDADES	DOCENTES	ESTUDIANTES
	06	44	51

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Área de estudio

La investigación se desarrolló en los Institutos Tecnológicos Superiores de los cantones Babahoyo, Montalvo, Quevedo y Valencia de la Provincia de Los Ríos del Ecuador (Zona 5 SENPLADES 2015).

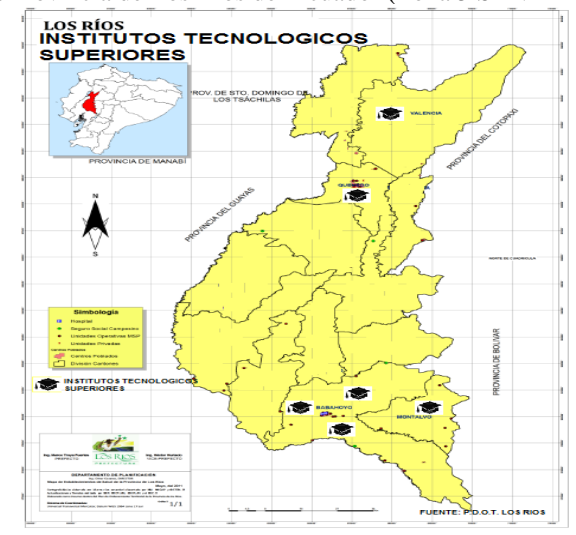


Figura 1: Mapa de ubicación de los institutos Tecnológicos Superiores en la Provincia de Los Ríos Ecuador

Fuente: P.D.O.T LOS RÍOS

Cuadro 2 Población en estudio

Informantes	Universo	Población	Representatividad
Autoridades	6	6	100%
Docentes	119	44	37%
Estudiantes	203	51	25%

Elaboración: Gonzalo Peñafiel N.

Consideramos la autoridad directiva de las instituciones educativas seleccionadas a 6 directores, del periodo 2014- 2015, en quienes determinamos la evaluación de gestión y liderazgo, codificados como D1(15 años de servicio), D2(10 años de servicio), D3(12 años de servicio), D4(10 años de servicio), D5(8 años de servicio), D6(5 años de servicio).

Consideramos como informantes a 44 docentes que conforman la planta titular en la dedicación docente del establecimiento y que ejercen responsabilidades mediadoras entre autoridad y estudiante.

Consideramos como informantes a 51 estudiantes de I a III semestre de estudios, pertenecientes al periodo académico 2014, en quienes medimos y comparamos la valoración directiva de las autoridades institucionales.

IV. RESULTADOS

Satisfacción con el liderazgo transformacional del director de Institutos Superiores Tecnológicos de Los Ríos.

Para medir el liderazgo que tiene el director en los Institutos Superiores Tecnológicos de Los Ríos se elaboró un cuestionario conformado por 26 preguntas que respondía a la dimensión: Influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica que brinda el director a la comunidad institucional, las preguntas estaban estructuradas en una escala del 1 al 4, donde los entrevistados marcaban 1 si su respuesta indicaba nunca y 4 si su respuesta indicaba siempre, finalizado la entrevista se procedió a sumar todas las respuestas del cuestionario, donde se obtuvo una calificación final y se clasifico el nivel de liderazgo que tiene el director, según el cuadro N°01.

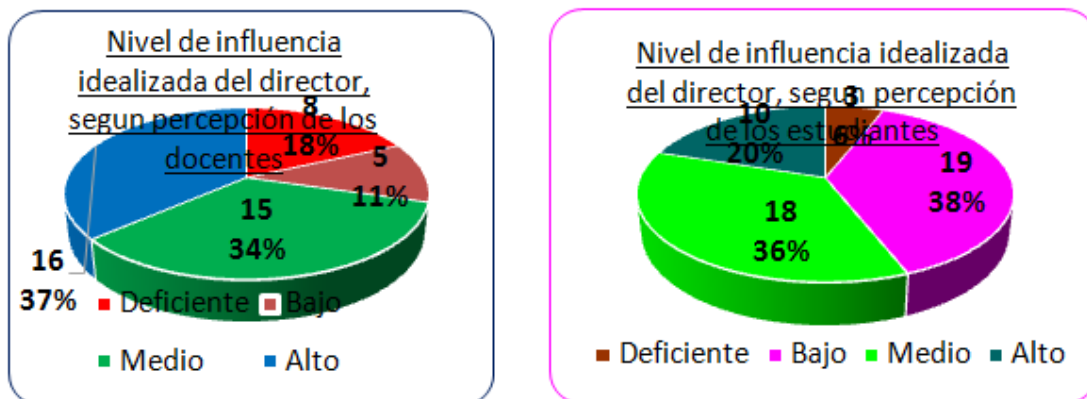
Cuadro N°03: Norma de corrección para el nivel de liderazgo transformacional del director

Dimensiones	Nivel de liderazgo			
	Deficiente	Bajo	Medio	Alto
Liderazgo transformacional	26-57	58-72	73-88	89-104
Influencia idealizada	05-10	11-13	14-16	17-20
Inspiración motivacional	05-10	11-13	14-16	17-20
Estimulación intelectual	05-10	11-13	14-16	17-20
Consideración individual	05-10	11-13	14-16	17-20
Tolerancia psicológica	06-12	13-16	17-19	20-24

Se midió la primera pregunta sobre:

Influencia idealizada del director

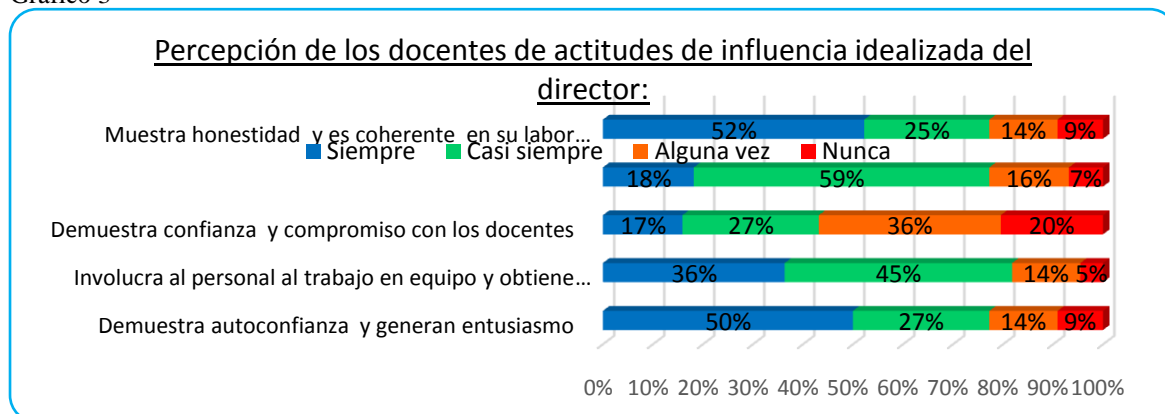
Gráfico 1 Gráfico 2



De 44 docentes entrevistados, el 34% indica que el director tiene un medio nivel de influencia idealizada, el 37% indica que el director tiene un alto nivel de influencia idealizada, el 11% indican que el director tiene un bajo nivel de influencia idealizada y el 18% indican que el director tiene un deficiente nivel de influencia idealizada.

De los 50 estudiantes entrevistados, el 36% indica que el director tiene un medio nivel de influencia idealizada, el 20% indica que el director tiene un alto nivel de influencia idealizada, el 38% indican que el director tiene un bajo nivel de influencia idealizada y el 6% indican que el director tiene un deficiente nivel de influencia idealizada.

Gráfico 3



El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre demuestra autoconfianza y genera entusiasmo y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra autoconfianza y genera entusiasmo; El 81% de docentes indican que el director siempre o casi siempre involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto y el 19% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto.

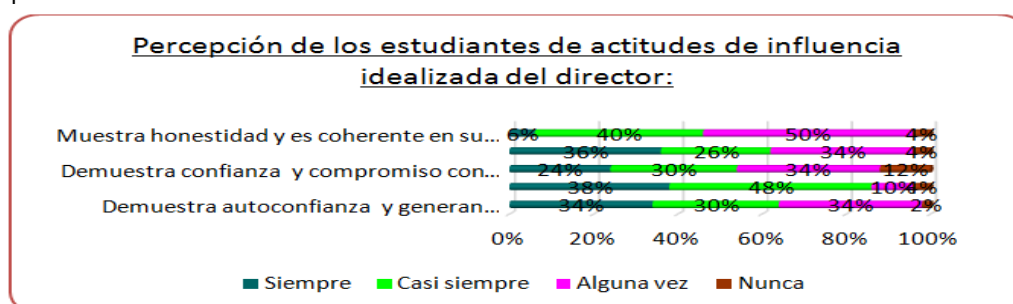
El 44% de docentes indican que el director siempre o casi siempre demuestra confianza y compromiso con ellos y el 54% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra confianza y compromiso con ellos; El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización.

El 77% de docentes indican que el director siempre o casi siempre muestra honestidad y es coherente en su labor directiva y el 23% de docentes indican que el director nunca o sólo algunas veces muestra honestidad y es coherente en su labor directiva.

Cuadro 4: Percepción de los docentes de actitudes de influencia idealizada del director

El director:	Siempre	Casi siempre	Alguna vez	Nunca	Total
Demuestra autoconfianza y genera entusiasmo	22 50%	12 27%	6 14%	4 9%	44 100%
Involucra al personal al trabajo en equipo y obtiene respeto	16 36%	20 45%	6 14%	2 5%	44 100%
Demuestra confianza y compromiso con los docentes	7 16%	12 27%	16 36%	9 20%	44 100%
Genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización	8 18%	26 59%	7 16%	3 7%	44 100%
Muestra honestidad y es coherente en su labor directiva	23 52%	11 25%	6 14%	4 9%	44 100%

Gráfico 4



El 64% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre demuestra autoconfianza y genera entusiasmo y el otro 36% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra autoconfianza y genera entusiasmo; El 86% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto y el 14% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces involucra al personal a trabajar en equipo y obtiene respeto; El 54% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre demuestra confianza y compromiso con ellos y el 46% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces demuestra confianza y compromiso con ellos.

El 62% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización y el otro 38% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces genera lealtad y responsabilidad ante los miembros de la organización; El 46% de estudiantes indican que el director siempre o casi siempre muestra honestidad y es coherente en su labor directiva y el otro 54% de estudiantes indican que el director nunca o sólo algunas veces muestra honestidad y es coherente en su labor directiva.

Según los resultados de correlación tanto para docentes como estudiantes el P valor es significativo, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces a un 95% de confianza se puede decir que existe una relación significativa entre las variables, es decir la Influencia idealizada influye significativamente en la gestión institucional de los institutos tecnológicos superiores de la provincia de Los Ríos.

El coeficiente de correlación para los docentes es de 0.475, lo que indica que existe una moderada relación entre la Influencia idealizada del director y la gestión institucional, y para los estudiantes el coeficiente de correlación es de 0.530 lo que indica que también existe una moderada relación entre la Influencia idealizada del director y la gestión institucional.

V. DISCUSIÓN

Cardona (2005:61) expresa que el liderazgo transformacional es atractivo y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la organización como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores.

En cuanto al desempeño docente, predomina el nivel básico (50%). El 41% de los docentes alcanzan los niveles competentes y destacados. Se demuestra que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

En la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% se ubicó en los niveles bajos y el otro 50% en los niveles altos. Este hallazgo permite demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director permite obtener bajos resultados en el desempeño docente.

Leitwood (1999) señala el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas.

Martins, Cammaroto, Díaz y Canelón (2009) enfatizan la necesidad de generar en el directivo-docente, las competencias propias del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa de calidad, con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudara a planificar el trabajo en colectivo, para lograr metas en común, hacia una transformación educativa y social, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende tanto del crecimiento como el desarrollo de quienes la integran.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos y metas de la institución. Esta transformación de los seguidores, se logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma.

VI. CONCLUSIONES

- Las correlaciones encontradas entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente son significativas. Esto explica que, a menor aplicación de un estilo de liderazgo adecuado por parte del director se obtiene menor desempeño docente.
- El estilo de liderazgo democrático del director ha contribuido positivamente en las dimensiones: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y las relaciones interpersonales con sus alumnos, y los estilos autoritario y liberal han contribuido negativamente en la dimensión resultados de su labor educativa docente.
- La influencia idealizada desde la teoría del liderazgo transformacional es medianamente valorada por los miembros de la comunidad educativa.

VII. RECOMENDACIONES

- Establecer políticas institucionales internas para la aplicación de estilos de liderazgo en las actividades coyunturales de los institutos con el propósito de aumentar los niveles de conformidad y satisfacción en los miembros de la comunidad educativa
- Definir fortalezas y debilidades de los estilos democrático y autoritario desde el enfoque transformacional para la reflexión grupal y sus efectos en las actividades cotidianas emprendidas.
- Trabajar en las dimensiones del liderazgo transformacional como la inspiración de confianza, estimulación intelectual y consideración individual de los miembros de la institución.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- [1]. Al Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- [2]. Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* [El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)]; Redwood City: Mind Garden.
- [3]. Bass, B. M. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership [Liderazgo transformacional]*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [4]. Bass, B., Avolio B. & Goodheim L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13,
- [5]. Bernal, J. L. (2000). Cuestionario sobre liderazgo transformacional. Aportaciones desde una investigación. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 441-458.
- [6]. Burns, J. (1978). *Leadership. [Liderazgo]*. New York: Harper & Row.
- [7]. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición
- [8]. Covi, D. (2002). Sociedad de la Información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. *Revista Mexicana de Ciencias políticas y sociales*, XLV.
- [9]. Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones*.
- [10]. Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas: De la Teoría*.
- [11]. French, W & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- [12]. Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational Psychology*. 72, 301-315.
- [13]. Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, 31(2), 95-110.
- [14]. Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw

- [15]. Pezeshki Rad, G., GolshiriEsfahani, Z. &ZamaniMiandashti, N. (2008). Investigation of Leadership Style Correlates Affecting Jihad-e-Keshavarzi Staffs Job Satisfaction in Yazd. *Journal Agric.*
- [16]. Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista.*
- [17]. Sabucedo, I. (1996). *Psicología PoUtica*, Madrid: Editorial SfntesisPsicologfa. Schriesheim, c.
- [18]. Siliceo, A., Casares, D. &Gonzalez, I. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- [19]. Sobral, J. (1998). *Conducta Polftica Individual*. Madrid: Editorial Piramide. Strauss, G., Sayles, L. &Nanneti, I. (1995). *Perso- nal Problemas Humanos de laAdministración*. Editorial Prentice- Hallispanoamericana S.A.
- [20]. Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor–Employee
- [21]. Support, Transactional Leadership, TransformationalLeadership, and Level
- [22]. Yukl, G. A. (2006). Leadership in organizations [Liderazgo en organizaciones], Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- [23]. Zabalza, M. A. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid.