

## Género y prácticas de liderazgo en personal docente de una Institución de Educación Superior Hidalguense

### Gender and Leadership practices in teaching staff of a Higher Education institution in Hidalgo

Mariana Flores Luna <sup>a</sup>, Yessica García Hernández <sup>b</sup>, María Dolores Martínez García <sup>c</sup>

#### Abstract:

The teaching staff of Higher Education Institutions plays a fundamental role in the training of professionals; this process involves the exercise of leadership practices to achieve institutional objectives. The objective is to identify the leadership practices of the teaching staff by means of the Leadership Practices Inventory (LPI) of Kouzes and Posner in order to establish the differences with respect to gender. A quantitative case study, cross-sectional and descriptive in scope, was applied. The results show that the practice that is most identified is enabling others to act and the one that is least exercised by the staff is shaping the way, there is no significant difference in leadership practices with respect to gender.

#### Keywords:

Leadership practices, Gender, Teacher staff.

#### Resumen:

El personal docente de las Instituciones de Educación Superior desempeña un papel fundamental en la formación de profesionales, dicho proceso implica el ejercicio de prácticas de liderazgo para lograr los objetivos institucionales. El objetivo es identificar las prácticas de liderazgo en el personal docente mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner con la finalidad de establecer las diferencias respecto al género. Se aplicó un estudio de caso cuantitativo, de corte transversal y alcance descriptivo. Los resultados muestran que la práctica que más se identifica es habilitar a los demás para que actúen y la que menos ejerce el personal es moldear el camino, no existe diferencia significativa en las prácticas de liderazgo respecto al género.

#### Palabras Clave:

Prácticas de liderazgo, Género, Personal Docente.

#### Introducción

El liderazgo es un proceso fundamental en las organizaciones, y el sector educativo no es la excepción, pues genera una ventaja competitiva que permite lograr los objetivos, es necesario para que los estudiantes tengan el ejemplo claro de un líder y se logre la identificación que incida en el desempeño laboral futuro. En ese sentido, las prácticas del liderazgo docente son acciones que pueden

influir en el estudiantado en aspectos como la motivación, la permanencia, el desarrollo, la aprobación y trayectoria académica, de tal forma que se generen condiciones favorables para asegurar que el estudiantado aprenda en contexto diverso.

La presente investigación surge a partir de la necesidad que tiene el sector laboral del fortalecimiento de las habilidades blandas. El seguimiento a egresados se

<sup>a</sup> Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial | Tecnológico Nacional de México | Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo | Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0003-2853-5827>, Email: [19030704@itesa.edu.mx](mailto:19030704@itesa.edu.mx)

<sup>b</sup> División de Ingeniería en Gestión Empresarial | Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo | Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0002-4482-7275>, Email: [ygarcia@itesa.edu.mx](mailto:ygarcia@itesa.edu.mx)

<sup>c</sup> Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Maestría en Administración | Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0002-3606-8010>, Email: [maria\\_martinez1078@uaeh.edu.mx](mailto:maria_martinez1078@uaeh.edu.mx)

identifica que es un aspecto que debe fortalecerse, por lo tanto, el rol del personal docente es fundamental, considerando que el liderazgo se visualiza y aprende con el ejemplo en las aulas de clase.

De igual forma, se identifica como problemática que en la institución unidad de análisis no se ha generado un diagnóstico sobre las prácticas de liderazgo que ejerce el personal docente. Se tiene una medición que pueda generar información para establecer acciones de mejora y fortalecer el liderazgo docente y que a la vez incida en el estudiantado.

Actualmente, las Instituciones de Educación Superior, cuentan con una plantilla docente integrada por hombres y mujeres, en ese contexto es fundamental identificar las prácticas de liderazgo que ejercen. La finalidad de generar información que sirva de referente para establecer acciones de mejora. Para ello se analizará la frecuencia con la que se ejecuta cada práctica de liderazgo, así como las diferencias existentes en función del género.

Diversas investigaciones se enfocan en destacar la importancia del estudio del liderazgo en el contexto educativo, considerando que es un proceso que incide en el desarrollo de las unidades académicas y por consiguiente en los resultados [1].

Aunado a lo anterior, uno de los factores que se ha considerado en los estudios de liderazgo es el género. Esto se debe a factores visibles e invisibles que pueden limitar el desarrollo del proceso, desfavoreciendo a las mujeres, pues, aunque se ha logrado un avance importante en la participación femenina, aún predomina la representación de hombres sobre todo en puestos directivos, de investigación y en la docencia de programas educativos de ingeniería. Entre los factores visibles se puede mencionar la estructura patriarcal de la sociedad y la predominancia del ámbito privado (tradicionalmente la mujer es la responsable del hogar) por sobre el público. Los factores invisibles tienen que ver con formas simbólicas que influyen en la pérdida de confianza, puesto que el sistema sexo-genero hace que la sociedad vea a la mujer por fuera del campo de lo racional y con menos capacidad para asumir espacios de decisión, que conlleva a bajos niveles de autoestima de las mujeres y su autoexclusión [2].

Asimismo, se establece considerar el liderazgo educativo como un rol dinamizador en las instituciones, en ese sentido, actualmente la mujer muestra una participación progresiva en tareas como la docencia o formación de jóvenes en educación superior [3].

Por lo tanto, se ha generado interés en estudiar el género y liderazgo, para reducir las diferencias de los estilos de liderazgo a la función del género a partir del cuestionamiento si es diferente el comportamiento o prácticas de liderazgo en función de la categoría de hombres y mujeres [4].

La importancia del trabajo es que para que se puedan implementar mejoras es necesario medir, por lo cual con

el presente diagnóstico se genera información que servirá para la toma de decisiones, por lo tanto, el impacto social del estudio del tema es que se generen espacios educativos con un ambiente de convivencia sano y positivo, mediante la congruencia de las palabras con los hechos o desempeños del personal docente, lo cual servirá de referente para el desarrollo del liderazgo estudiantil.

A partir de lo anterior, surge la pregunta de investigación ¿Existe diferencia en las prácticas de liderazgo ejercidas por el personal docente respecto al género?

El documento se estructura con esta introducción, seguido de la revisión de literatura y antecedentes, posteriormente se presenta la metodología, los resultados y conclusiones.

#### Revisión de literatura

Muchos autores consideran que el liderazgo es un factor importante para resolver muchos de los problemas complejos que enfrentan las organizaciones. Existe cierto consenso en entender el liderazgo como una influencia personal, transmitida a través del proceso de comunicación y dirigida al logro de metas específicas [6]. Con relación al presente trabajo, se establece que la educación para el liderazgo se ha convertido en un aspecto muy importante para el estudiantado, pues es una habilidad o competencia que requiere el sector productivo, en ese sentido, surge el interés de estudiar el liderazgo de los formadores de profesionales [6].

Algunos investigadores de la temática del liderazgo señalan que se define a partir de los comportamientos que son observables, por lo tanto, se identifica el liderazgo a medida que el líder muestre estos comportamientos, es decir, la efectividad de este proceso depende de la medida en que el comportamiento del líder cumpla las expectativas de comportamiento del grupo o bien lo que consideran es un líder ideal [7, 8].

Entonces, resulta fundamental definir que el líder es responsable de guiar a un grupo para lograr metas, en el ámbito educativo no es la excepción, pues existe un docente responsable del proceso enseñanza-aprendizaje y el grupo de estudiantes que persiguen un objetivo, es decir, "en el ámbito docente, implica un proceso de influencia para lograr objetivos educativos utilizando los recursos del aula" [9].

Es así, como el liderazgo que ejerce el personal docente es un medio que incidirá en la calidad educativa, convirtiéndose en uno de los objetivos de gestión de las instituciones educativas [10].

Uno de los enfoques de estudio del liderazgo que se ha aplicado en diferentes culturas y tipos de organizaciones privadas y públicas, es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner, quienes como resultado de años de investigación, proponen cinco prácticas fundamentales en el ejercicio del liderazgo: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento, asimismo, establecen que con el desarrollo de

estás cinco practicas los líderes pueden lograr grandes resultados, lo anterior, debido a que el liderazgo, se ha convertido en un aspecto trascendental de las experiencias de aprendizaje del estudiantado, promoviendo así el desarrollo del liderazgo en los centros educativos, de tal forma que durante su formación los futuros profesionales desarrollen sus capacidades de liderazgo a través de cursos curriculares y extracurriculares, para responder a los retos del entorno actual [8,11, 12].

A continuación, en la Figura 1, se presenta el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) propuesto por Kouzes y Posner.



Figura 1. Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner

Es así, como se establece que el liderazgo del docente es fundamental para afrontar los cambios a los que se enfrenta el sistema educativo, inspirando con el ejemplo, de tal forma que se logre el objetivo de formar profesionistas con las competencias de liderazgo que demanda la sociedad, lo cual se logrará al integrar el aprendizaje, *el desarrollo humano y profesional del estudiantado* [13].

Por otra parte, se define que el liderazgo educativo es un concepto que se encuentra en una etapa de expansión lo cual es consecuencia del entorno globalizado, por lo tanto, se requiere generar nuevas perspectivas, enfoques y métodos de análisis particulares del campo de la educación [14].

Por lo anterior, a través del tiempo se ha destacado la importancia de realizar estudios sobre el proceso de liderazgo, pues conclusiones de investigaciones indican que es un factor que incide en el desarrollo de las instituciones y por consiguiente en los resultados [15].

En cuanto a los antecedentes, en el contexto internacional, en Alemania se desarrolló una revisión de literatura sobre

el liderazgo del personal docente, considerando la oportunidad de replantear los modelos tradicionales de gestión y liderazgo, a partir del planteamiento que el liderazgo docente es un rasgo fundamental de las instituciones exitosas, pues contribuye al desarrollo integral del estudiantado [16].

En México, se realizó un estudio sobre liderazgo para verificar si el modelo de liderazgo educativo se aplica en las instituciones de educación superior de Toluca, se ejecutó una investigación cuantitativa con medición de escala de Likert y se concluye que el liderazgo educativo no es practicado en las instituciones estudiadas, abriendo la pauta para futuras intervenciones [17].

Por otra parte, en Puebla, se realizó un estudio de alcance descriptivo considerando a 50 docentes del área económico-administrativas, se empleó la encuesta como método de recolección de datos y se estableció que el liderazgo que predominó es el transformacional [18].

Es así, como se define que las Instituciones de Educación Superior se constituyen como el espacio en el cual se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto, además de los conocimientos disciplinares se proporciona una formación integral que implique las relaciones humanas e impacte en la sociedad [19].

Por lo anterior, se establece que es importante identificar las prácticas de liderazgo del personal docente para conocer la situación actual y con base a las áreas de mejora detectadas se pueda promover la formación, desarrollo y consolidación de competencias sobre liderazgo que incidan en la calidad del servicio, pues los docentes se desempeñan como líderes que deben promover procesos de enseñanza-aprendizaje innovadores, investigación y competencias sociales [20].

#### Objetivo

Identificar las prácticas de liderazgo en el personal docente mediante el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner con la finalidad de establecer las diferencias respecto al género.

#### Hipótesis

H0: No existe diferencia significativa en las prácticas de liderazgo del personal docente de una Institución de Educación Superior respecto al género.

#### Metodología

La metodología es un estudio de caso, por lo tanto, se define como una investigación empírica y aplicada, con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo. Se llevó a cabo en una Institución de Educación Superior ubicada en el estado de Hidalgo y se consideró al personal docente de los programas educativos del área empresarial que se imparten en la institución: Licenciatura en Administración,

Ingeniería en Gestión Empresarial e Ingeniería en Logística, lo anterior, debido a que en la retícula incluyen asignaturas de habilidades directivas entre las cuales se considera el liderazgo. En ese sentido, el personal docente desempeña un papel fundamental para lograr uno de los atributos de egreso del estudiantado que es precisamente el liderazgo y desde su rol docente pueden promover, el mismo, con el ejemplo. La población se integró por 34 docentes y mediante la fórmula para muestras finitas resultó una muestra de 32 docentes

El instrumento de recolección de datos es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner, que mide cinco prácticas de liderazgo mediante 30 ítems que se miden en una escala Likert de 1 (nunca), 2 (pocas veces), 3 (de vez en cuando), 4 (con frecuencia), 5 (siempre), lo anterior, para identificar con qué frecuencia los participantes practican el comportamiento descrito. También, se incluyeron variables sociodemográficas como el género, edad, escolaridad, programa educativo y antigüedad.

Posterior, al proceso de recolección de información, se exportó la base de datos de Excel al *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 26, para generar la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencias y las puntuaciones medias de las prácticas de liderazgo, asimismo, se realizó el contraste de hipótesis mediante la prueba de t-student.

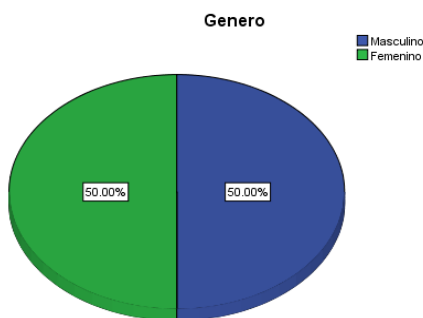
## Resultados

A continuación, en la Tabla y Gráfica 1, se presentan los resultados de los encuestados por género, los cuales muestran un porcentaje de 50% que pertenece al género masculino y 50% al género femenino, lo cual denota una participación equitativa entre ambos en el presente caso de estudio.

Tabla 1. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	50.0
Femenino	16	50.0
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 1. Género

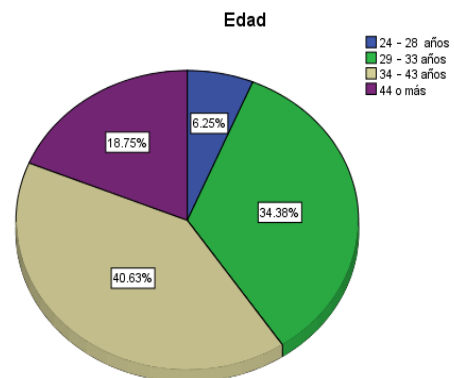
Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26.

En la Tabla y Gráfica 2, se presentan los resultados de la edad del personal docente encuestado, los datos reflejan que el mayor porcentaje 40.6% pertenece al rango de edad de 34 a 43 años, seguido de 29 a 33 años con el 34.4%, después de 44 años o más con un porcentaje de 18.8% y finalmente con una proporción menor 6.3% indica una edad de 24 a 28 años.

Tabla 2. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
24 – 28 años	2	6.3
29 – 33 años	11	34.4
34 – 43 años	13	40.6
44 o más	6	18.8
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 2. Edad

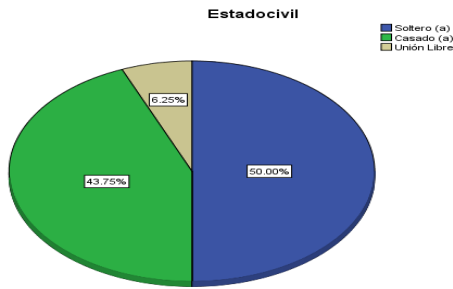
Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26.

Por otra parte, en la Tabla y Gráfica 3, se muestran los resultados del estado civil, que indican que el mayor porcentaje 50% pertenece al estado civil soltero(a), enseguida el estado civil casado con 43.8% y finalmente unión libre con 6.3%.

Tabla 3. Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	16	50.0
Casado (a)	14	43.8
Unión Libre	2	6.3
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 3. Estado civil

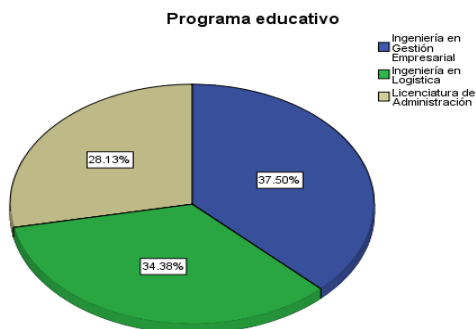
Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26.

Otra variable considerada es el programa educativo al cual están adscritos los docentes encuestados, en la Tabla y Gráfica 4, se presentan los resultados que indican que el mayor porcentaje 37.5% pertenece a la Ingeniería de Gestión Empresarial, seguido de la Ingeniería en Logística con 34.4% y finalmente con 28.1 % la Licenciatura de Administración.

Tabla 4. Programa educativo

Programa educativo	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniería en Gestión Empresarial	12	37.5
Ingeniería en Logística	11	34.4
Licenciatura de Administración	9	28.1
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 4. Programa educativo

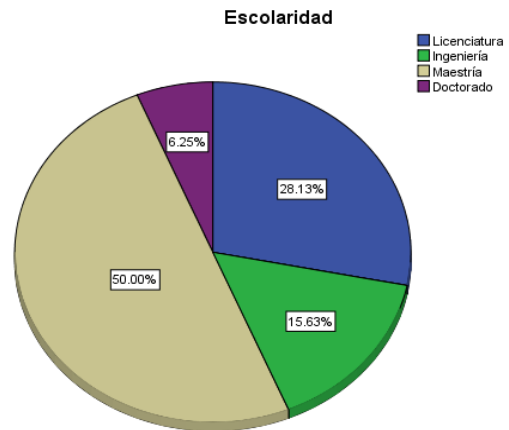
Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26

En cuanto al nivel de escolaridad, la participación del personal encuestado muestra que el 50% tiene grado de maestría, 28.1% licenciatura, 15.6% ingeniería y 6.3% doctorado.

Tabla 5. Formación académica

Formación académica	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	9	28.1
Ingeniería	5	15.6
Maestría	16	50.0
Doctorado	2	6.3
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 5. Formación académica

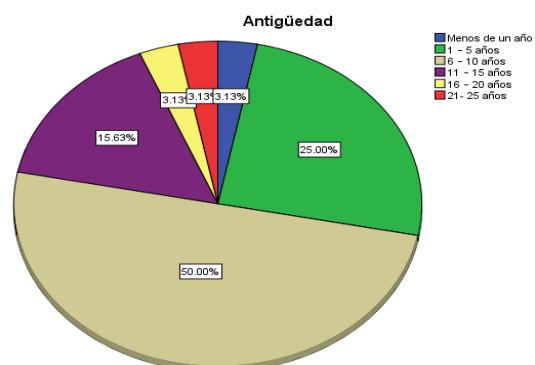
Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26

Finalmente, en la Tabla y Gráfica 6, se presentan los resultados de la variable de antigüedad, los cuales indican que el 50% manifiesta tener laborando un tiempo de 6 a 10 años, enseguida el rango de 1 a 5 años con un porcentaje de 25%, después el intervalo de 11 a 15 años con un porcentaje de 15.6%, finalmente los rangos de 21-25 años, de 16- 20 años y menos de un año tienen un 3.1%.

Tabla 6. Antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	3.1
1 – 5 años	8	25.0
6 – 10 años	16	50.0
11 – 15 años	5	15.6
16 – 20 años	1	3.1
21- 25 años	1	3.1
Total	32	100.0

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 6. Antigüedad

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26

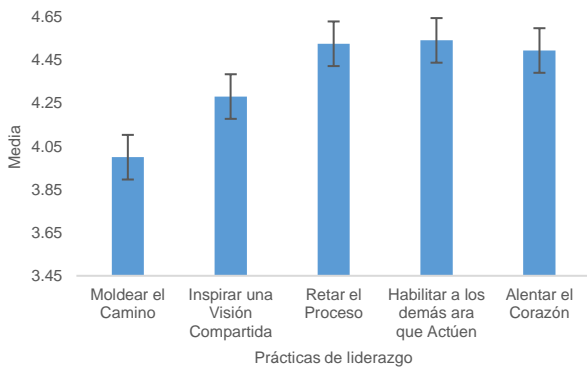
## Análisis estadístico descriptivo

En la Tabla y Gráfica 7, se presentan los resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de estudio, los datos indican que las dimensiones de prácticas de liderazgo ejercidas por el personal docente se presentan en el siguiente orden: Habilitar a los demás para que actúen (4.5417), retar el proceso (4.5260), alentar el corazón (4.4948), inspirar una visión compartida (4.2813) y finalmente moldear el camino (4.0000), es decir, con frecuencia el personal docente desempeña estas prácticas de liderazgo.

Tabla 7. Puntuaciones medias prácticas de liderazgo

Práctica de liderazgo	N	Mínimo	Máximo	Media	Error típico	Desv. típ.
Moldear el Camino	32	2.8333	5.0000	4.0000	0.1032	0.5835
Inspirar una Visión Compartida	32	2.8333	5.0000	4.2813	0.1000	0.5655
Retar el Proceso	32	3.6667	5.0000	4.5260	0.0661	0.3741
Habilitar a los demás para que Actúen	32	3.8333	5.0000	4.5417	0.0631	0.3567
Alentar el Corazón	32	3.5000	5.0000	4.4948	0.0800	0.4549

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.



Gráfica 7. Puntuaciones medias prácticas de liderazgo.

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS versión 26

Por último, se presenta la hipótesis nula planteada, la cual considera que:

H0: No existe diferencia significativa en las prácticas de liderazgo del personal docente de una Institución de Educación Superior dependiendo del género.

Para comprobar el supuesto, se aplicó la prueba de t student, en la cual se compara la diferencia de medias del grupo de hombres y mujeres, los resultados indican una media de 4.2250 para el género masculino y 4.5125 para el género femenino, lo cual indica una diferencia entre ambos grupos, pero no es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

Tabla 8. Prueba t-student

Género	N	Media	Desv. Tip.	Error tip.	Sig.
Masculino	16	4.225	0.40634	0.10158	
Femenino	16	4.5125	0.34702	0.08676	0.467

Fuente: elaboración propia, a partir de SPSS versión 26.

## Conclusiones

Considerando que la función sustantiva de las Instituciones de Educación Superior es la formación de profesionistas, el rol del docente es fundamental para lograr la calidad y competitividad de los futuros egresados, en el caso del liderazgo, al representar una competencia que demanda el sector productivo, los estudiantes requieren que se fomente en el aula, entonces la visualización de congruencia entre lo que se dice y se hace mediante el desempeño de las prácticas de liderazgo, representa el mejor ejemplo para formar líderes.

Con el presente trabajo se cumplió el objetivo, los resultados permitieron identificar que la práctica de liderazgo que más predomina es habilitar a los demás para que actúen y la que menos ejerce el personal es moldear el camino.

En cuanto al ejercicio de prácticas de liderazgo respecto al género se identifica que, aunque existe diferencia en las puntuaciones medias, esta no es significativa, lo cual se puede deber a que tanto hombres como mujeres recurren a comportamientos similares en sus grupos.

La contribución del trabajo es que permitió generar información sobre las prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner para establecer estrategias de mejora que sirvan para fortalecer las prácticas de liderazgo del personal docente.

La principal limitación es que el alcance es estudio de caso y solamente se consideró un grupo de docentes de tres programas educativos, lo cual limita los resultados, pues no se analiza la totalidad del personal y de las diferentes categorías de contratación, sin embargo, la información generada permite tener un acercamiento al tema y un diagnóstico sobre la situación actual.

Como futura línea de investigación se propone realizar el estudio a nivel institucional y analizar desde el enfoque visto por uno mismo y visto por los demás para generar información integral.

## Referencias

- [1] Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación* 42(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i1.22115>

- [2] Almeida, S., y Barroso, M. de la O. (2020). Equidad de género en docentes líderes de la Universidad Central del Ecuador, en el contexto del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 8, 98-126. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.4>
- [3] Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 367-388.
- [4] Zuluaga, D. y Moncayo, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95. [https://doi.org/10.1016/S2215910X\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/S2215910X(14)70023-0)
- [5] García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 21, 60-79.
- [6] Eacott, S. (2012). Introducing Undergraduate Students to School Leadership Concepts. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 159-172. <https://doi.org/10.1108/09578231211210521>
- [7] Hasmal, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The social identity approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, usa: sage Publications
- [8] Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. Ediciones Granica, S.A., España.
- [9] Gil P. (coord.). (2013). *Desarrollo curricular de la Educación Física en la Educación Infantil*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- [10] Kouzes, J. y Posner, B. (2001). *Leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide*. Jossey-Bass Pfeiffer, USA.
- [11] Bernal, A., e Ibarrola, S. (2015). *Liderazgo del profesor objetivo básico de la gestión educativa*.
- [12] Burbank, M., S. Odom y M. Sandlin (2015). A Content Analysis of Undergraduate Students Perceived Reasons for Changes in Personal Leadership Behaviors. *Journal of Leadership Education*, 14(2), 182-197. <https://doi.org/10.12806/V14/I2/R12>
- [13] Casique, A. y González, M.C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1, 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
- [14] Díaz, M. A. (2019). Investigación en liderazgo educativo en el nivel internacional, notas introductorias. En M.A. Díaz Delgado y A. Veloso Rodríguez (coords.), *Modelos de investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional* (pp. 11-30). Ciudad de México: Ediciones IISUE.
- [15] Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2019). *Leadership in Higher Education: Practices that Make a Difference*. Oakland: Berrett-Koehlers Publishers.
- [17] Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- [17] Álvarez, J., Torres, A. M.; Chaparro, E. M. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <https://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- [18] Flores, E. M., Rodríguez, A., & Varela, J. B. (2021). Descripción analítica del estilo de liderazgo identificado en docentes de ciencias Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 17(1), 119-142. <https://doi.org/10.46443/catyp.v17i1.276>
- [19] Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- [20] Medina, M. A. (2022). La profesionalización docente: hacia un liderazgo escolar efectivo. *Formación Estratégica*, 6(02), 145-160.