



ESQUELA DE CIENCIAS
DE LA COMUNICACION

matías
+plus

Sé un líder.
**Los líderes educativos que se
requieren en la industria 4.0**

Cuadernillos Pedagógicos

Volúmen 2

Número 2

Año 2023

Editores:

Ricardo Chacón
Carmen González Huguet
Paola Camilot
Yamileth Henríquez

Dirección de arte editorial:

Wilmer Peraza

Contacto:

comunicaciones@ujmd.edu.sv



Información legal:

Los Cuadernillos Pedagógicos ECC son editados por la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Doctor José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán. EL Salvador. Los cuadernos pedagógicos ECC son publicaciones digitales cuatrimestrales editadas desde el año 2022 sobre temas relacionados a la comunicación, la transformación digital, innovación, entre otros.

Derechos de propiedad intelectual y de traducción de cualquier idioma están reservados en todos los países. Si hará uso de la información presentada en el cuadernillo, cite correctamente el número, año, página, nombre del autor y avise al editor.

Aviso legal

Toda opinión vertida en este medio es responsabilidad exclusiva del autor.

Índice

- P. 4 [Resumen](#)
- P. 8 **Capítulo 1:**
[Estilos de liderazgo](#)
- P. 22 **Capítulo 2:**
[Mi estilo de liderazgo](#)
- P. 39 **Capítulo 3:**
[La ley de la Conexión](#)
- P. 51 **Capítulo 4:**
[Mi propuesta de liderazgo en Educación 4.0](#)
- P. 65 [Referencias bibliográficas](#)



Sé un líder. Los líderes educativos que se requieren en la industria 4.0

Resumen:

A usted le encantará esta nueva edición del cuadernillo pedagógico. En esta segunda edición aplicaremos los principios y procedimientos del liderazgo en la gestión universitaria. Este abordaje no es el ojo de la Providencia, pero estará cargado con reflexiones teóricas y prácticas sobre la labor de los líderes frente a una situación educativa en la revolución industrial 4.0.

En El Salvador, hasta 2023 hemos retomado la necesidad de innovar y digitalizar los procesos y las formas de relacionarnos en un mundo digital. Sin embargo, el término industria 4.0 fue oficializado en 2011. Es decir, que en el país nos hemos tardado diez años en reconocer la transformación de la sociedad a través de tecnologías dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje con el fin de hacerlos instruccionales, inteligentes, autónomos y eficientes bajo un enfoque de competencias.

Es en este momento que requerimos de líderes que logren transformar las nuevas formas de producción para que universidades, empresas o instituciones públicas impulsen la formación integral de todos los ciudadanos.

El presente documento titulado: **Sé un líder. Los líderes educativos que se requieren en la nueva revolución industrial 4.0** es una declaración de cambios sustantivos que todo actor educativo debe realizar con la intención de formar a nuevos profesionales en un mercado laboral cambiante e incierto.

En este contexto, la educación 4.0 exige una readecuación de los modelos educativos para que sean flexibles y adaptativos, y se caractericen por apoyarse en tecnologías de la información y de la comunicación, dando un salto de la sociedad del conocimiento hacia una sociedad cuántica. Es en este momento donde los directivos de universidades, decanos, docentes y estudiantes deben tener consciencia de que somos los oprimidos di-

AUTOR:
KEVIN EDUARDO
SALAZAR RECINOS

*Maestro y Coordinador
Académico de la
Escuela de Ciencias
de la Comunicación,
Universidad Doctor
José Matías Delgado.*

Palabras claves:

Revolución industrial 4.0
Educación
Liderazgo
Transformación digital
Estilos de liderazgo



gital, que la teoría de Freire sobre alfabetización ha evolucionado y que es la brecha digital el nuevo mito que impide la liberación de los educadores y educandos para asumir la nueva normalidad provocada por el SARS-CoV-2 a fines de 2019.

La covid-19 aceleró la transformación digital. Eso implicó que las Instituciones de Educación Superior (IES) a escala mundial innovaron sus secuencias didácticas y asumieron el reto de la educación de emergencia. Unas tuvieron éxito, otras innovaron con "golpe avisa". En estos escenarios de crisis, los verdaderos líderes transformacionales aparecieron para no hundir el barco, tuvieron que aplicar el ingenio, el coraje y la disciplina de redefinir las clases presenciales a entornos virtuales.

Algunos han aceptado el cambio, otros aún se resisten, y otros dicen haber asumido, pero con las viejas lógicas de la educación tradicional, que se niega a morir. Es en este momento que requerimos de líderes que logren transformar las nuevas formas de producción para que universidades, empresas o instituciones públicas impulsen la formación integral de todos los ciudadanos, en especial en el desarrollo de las competencias blandas como trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad, resolución de conflictos, entre otras. Para lograr esto, el líder educativo debe tocar el corazón de quienes le rodeen, porque su misión es despertar la chispa de la grandeza, esa inteligencia superior interna que se manifiesta

y sabe resolver en momentos de incertidumbre, que merma toda posibilidad de miedo al cambio. Tiene que generar conexiones, porque reconoce que todos somos parte de uno, en un espacio y tiempo en donde la victoria y el fracaso son las dos formas en que los seres vivos reconocemos que estamos generando aprendizajes significativos. Y que este viaje hacia la educación 4.0 no es fácil, por lo que hay que re-conceptualizar el error como un elemento de aprendizaje que fortalezca ese modelo educativo que incidirá en el desarrollo curricular. Sin duda, la combinación de ambas forzarán a que la política educativa valide lo que se ha hecho en las distintas partes del país y del mundo.

En consecuencia, las reflexiones sobre las ventajas de la digitalización y de la innovación educativa deben hablarse a la par del concepto de liderazgo y qué tipo de leyes deben aplicar los líderes para ejercer estilos de entrenador, marcapasos, democráticos o transformadores, entre otra serie de clasificaciones que explican las diversas situaciones. Este documento tiene que generar en usted la idea de que el liderazgo es un valor incalculable que abre el corazón y la mente hacia un campo de infinitas posibilidades donde logrará establecer relaciones armoniosas con las diversas personalidades para construir consensos. Un líder educativo dialoga con la finalidad de establecer acuerdos que permitan generar los cambios que se requieren a nivel curricular y de desarrollo de la docencia. Con esta temática abrimos el debate: creemos que esta industria 4.0, aunque emplee los mecanismos de la automatización gracias a la inteligencia artificial, debe poner en el centro el lado humano.

Por consiguiente, hay que decir que la educación 4.0 se centra en el ciberhumanismo. No pierde la conexión con el mundo físico, sino que articula este y el cuántico, a fin de ser realistas, críticos, creativos, con sólida carga moral y espiritual y, sobre todo, buscar el bienestar común. En este documento paralelo usted podrá apreciar un contenido dirigido hacia los estilos de liderazgo aplicados a entornos educativos, que le darán las nociones generales para reflexionar sobre la importancia de trasladar los esfuerzos de los líderes al fortalecer habilidades y destrezas del mundo digital, así como incorporar actividades de participación colectiva entre docentes, estudiantes y otros agentes de cambio educativo



para pasar de lo local hacia lo hiperconectado, dando nuevas oportunidades de intercambio mediante la tecnología educativa que se convertirá en un posible indicador de planificación de los aprendizajes, como de evaluación institucional para resguardar la calidad educativa.

También en el presente ensayo se abordará los estilos de liderazgo que reforzarán las competencias exigidas por el nuevo entorno: pensamiento crítico, comprensión y capacidades de análisis; integrar la alfabetización de los nuevos medios en los programas educativos; e incluir el aprendizaje en la

práctica. Asimismo, se abordará la consolidación de habilidades como la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva. Luego, seremos precisos acerca de cómo aplicar la ley de la conexión para educar con el corazón, es decir, emplear las habilidades comunicativas para infundir pasión y conectar con el receptor, porque generar cambios significa hacer clic con las emociones, ese elemento que puede cambiar las vidas.

Por último, se ofrece una propuesta sobre el liderazgo en la gestión educativa. No contamos más detalles. Que disfruten el viaje.

1.

— Estilos de liderazgo

En la educación 4.0 es válido que nos cuestionemos: ¿Qué es un líder? ¿Y qué habilidades necesitan los líderes en la era de la digitalización? Antes de ver la parte práctica, vamos a definir qué es liderazgo, el cual será nuestro punto de navegación a lo largo de este cuadernillo pedagógico. Lussier (2016) afirma que: “el liderazgo es un asunto de todos” (p.2). Esto nos lleva a retomar las enseñanzas de Sun Tzu, el autor del libro: **El arte de la guerra**, quien definió el concepto de liderazgo como: **“una cuestión de inteligencia, honradez, coraje y disciplina”** (1994).

Es decir, esto significa que un agente de cambio educativo adquiere esta función cuando reconoce que el conocimiento sobre sí mismo y los relacionados con disciplinas filosóficas, científicas, etc., son saberes que permiten a los seres humanos empatizar y tener un nivel de sensibilidad para responder con astucia, y que toda decisión tiene sus consecuencias, que pueden ser favorables o desfavorables.

Por ello, las empresas invierten grandes cantidades de recursos en temas de liderazgo para que todos los que forman parte de una estructura puedan liderar la toma de decisiones y generar así crecimiento y aprendizaje en procesos, relaciones entre empresa-cliente, con el fin de lograr innovar estrategias de sostenibilidad ante el entorno cambiante. Según Lussier, las corporaciones ejecutan un presupuesto de 2.2 billones de dólares en educación y formación, con un gasto estimado de 100 millones solo en el desarrollo sobre temas de liderazgo (2016, p.3). En consecuencia, estas temáticas

formativas llegan a formar parte de la ventaja competitiva. Esto abre la interrogante: ¿las universidades serán empresas? ¿Y si lo son, qué ocurre con sus planeaciones estratégicas bajo el pilar de aprendizaje y del crecimiento? ¿En qué deben fortalecer a su talento humano para afrontar los escenarios de incertidumbre? La respuesta a la primera inquietud es un sí rotundo, debido a que, desde la teoría administrativa, una Institución de Educación Superior (IES) determina un proceso eficiente, adecuado a sus acciones, que justifica su existencia basada en planeaciones estratégicas, las cuales sostienen su razón de ser ante la sociedad (Suárez, 2020).

¿Qué es lo que está pasando en el mundo empresarial vinculado al sector de la educación? Que las IES están afrontando la transformación digital de forma acelerada y atropellada, pero estos inconvenientes para adaptarse están dando oportunidad a líderes internos a proponer para pensar en la universidad del futuro.

Esto requiere no solo saber de técnicas operativas, sino de una filosofía que permita transformar el modelo educativo hacia una educación 4.0. A su vez, esta demanda líderes que tengan la capacidad de trabajar con todos los involucrados. Aquí, estimado lector, se abre la oportunidad de generar innovaciones sustantivas que lleven a plantear las siguientes interrogantes:

¿Qué vamos hacer?

¿Cómo lo vamos hacer? ¿Y para qué lo vamos hacer? Los líderes emplean las preguntas para estimular la inteligencia y darles paso a las posibilidades de los cambios organizacionales. Las preguntas son incómodas, porque obligan a salir de las zonas de confort. Y los líderes toman conciencia de sí mismos para decidir con firmeza avanzar hacia la transformación organizacional.

Por ahora, si las pregun-



Figura 1 – Dilbert, la tira diaria de Scott Adams

tas son incómodas, tratemos de incomodarnos ante esta interrogante: ¿El liderazgo es realmente importante? Hay personalidades como Scott Adams, que consideran que el liderazgo es una sandez (Lussier, 2016).

El dibujante estadounidense se burla de los gerentes a través de sus caricaturas, porque él desconfía del colaborador de nivel superior. El autor de la tira diaria Dilbert afirma que el liderazgo es una forma de manipulación para que la

¿Qué es lo que está pasando en el mundo empresarial vinculado al sector de la educación?

gente haga las cosas a conveniencia de otros (véase figura 1).

Y es que Scott considera que los CEO, o jefes de alto mando, no saben lo que quieren. Si las cosas van bien, se sigue esa hoja de ruta. Si las cosas salen mal, se buscan culpables y se inicia un nuevo programa para ver cómo se cumplen los objetivos.

Este es un dilema ético, pero se resuelve con un buen entendimiento. Por eso queremos retomar las palabras del general chino Tzu: el liderazgo es cuestión de inteligencia, honradez, coraje y disciplina.

En instituciones de formación superior ocurre lo mismo. El terreno educativo no está alejado de este dilema, porque el desconocimiento puede nublar la visión de un CEO que deja de creer en el talento interno y prefiere buscarlo afuera.

Eso ocurre cuando no se tiene conocimiento de todos los que están colaborando dentro de la organización en el funcionamiento de una institución educativa. Por ello, las crisis como la covid-19 son ventanas de oportunidades para gestar los cambios y liderar aquello que otros no quieren gestionar por miedo. Claro, hay que hacerlo con tacto, porque ejercer el liderazgo “es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de una organización por medio del cambio” (Lussier, 2016).

Esto requiere que toda persona emplee cinco elementos que se desglosan de la definición que acabamos de retomar sobre liderazgo: influencia, líderes-seguidores, objetivos, cambio y personas. Pero esta definición genérica nos permitirá otorgar una visión sobre el tema siguiente: **¿Qué es el liderazgo educativo?**

Un liderazgo educativo es un proceso de comunicación persuasiva entre agentes vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos curriculares e institucionales a través del re-aprendizaje, cuya labor sea honrada, con coraje y disciplina. En el contexto de la educación 4.0, esto implica el verbo reaprender, pilar clave para no quedar desfasados en las nuevas dinámicas para formar al ciudadano cuántico.

Este elemento del re-aprendizaje requiere de un componente de afiliación grupal formal, porque un líder no lo resuelve todo. El liderazgo debe ser plural, no singular, porque nuestras unidades académicas, de apoyo académico-administrativo o solo administrativo, tienen líderes que pueden ayudar a promover la innovación educativa en la universidad.

En este sentido, dentro de nuestro primer ensayo señalamos que el liderazgo educativo se comparte y que este tipo de liderazgo responde al contexto de configuraciones organizacionales. Por lo tanto, las IES nacionales tienen el gran desafío de reorientar su propósito empresarial en tres pilares fundamentales de la digitalización corporativa: personas (empoderar al docente y al personal administrativo), enamorar a los usuarios (estudiantes), transformar el producto intangible (oferta académica innovadora) y optimizar procesos (automatizar procesos administrativo-académicos).

Si no hacen el cambio de mentalidad, enfrentarán el postulado del darwinismo digital: “las empresas que sobreviven no son las más fuertes,

rápidas e inteligentes, sino las que mejor se adaptan a los cambios” (Goodwin, 2018). Por ello, es necesario entender que la puesta en marcha de la planeación requiere del noventa y nueve por ciento de las personas y de su cultura corporativa.

El liderazgo debe ser plural, no singular, porque nuestras unidades académicas, de apoyo académico-administrativo o solo administrativo, tienen líderes que pueden ayudar a promover la innovación educativa en la universidad.

Por tal motivo, retomemos una pregunta inicial de este capítulo: ¿Qué habilidades necesitan estos líderes en la era de la digitalización? Esto es como preguntar: ¿los líderes educativos nacen o se hacen? Quizás, estimado lector, considere usted

que la respuesta es obvia, pero déjennos darle un apunte: “Nada es simple, todo es complejo” (Morin, 1983). Y traigo a colación esta frase del sociólogo francés, porque las investigaciones apuntan a que las dos opciones de respuesta son válidas, porque

los líderes educativos efectivos nacen con una capacidad de liderazgo, la cual deben desarrollar en toda su dinámica social, mientras crecen y descubren su propósito educacional. Lussier cita que los estudios de liderazgo concluyen que “el 30% heredan el liderazgo, y el 70% lo desarrolla” (2016, p. 8).

Hay otros que son extremistas como Greenback Packers, entrenador de equipo de fútbol de la NFL, que expresó que: “los líderes no nacen, sino que se hacen con esfuerzo duro” (citado por Lussier, 2016). Entonces, sin importar la capacidad actual que tengamos sobre liderazgo, tenemos que invertir en el desarrollo de la misma para generar los cambios en la nueva realidad 4.0.

En el ámbito educativo hay que seguir reflexionando: ¿Es posible enseñar sobre liderazgo y desarrollar las habilidades que este implica? La respuesta es simple: el liderazgo es una capacidad individual. Por lo tanto, se pueden enseñar y desarrollar las habilidades relacionadas con aquel. Los líderes escolares sólo pueden influir en los estudiantes si estos tienen autonomía para tomar decisiones importantes sobre el currículum y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento del personal docente y del estudiante (Stoll y Temperley, 2009). Por lo anterior, las gestiones universitarias que siguen el modelo tradicional basado en el control vertical y burocrático no tendrán la posibilidad de retomar las oportunidades de mejora continua.

**“los líderes no nacen,
sino que se hacen con
esfuerzo duro”**



Por ello, las actividades de formación en liderazgo en las universidades deben darse para ejercitar dichas habilidades por medio de la representación de los diversos roles. Entonces, estas clasificaciones de habilidades son: técnicas, interpersonales y para la toma de decisiones (Lussier, 2016).

Tabla 1 – Habilidades gerenciales de liderazgo educativo ante la revolución industrial 4.0

Tipo de habilidad	Definición	Aplicación de educación 4.0
Habilidades técnicas	<p>“Capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea”</p> <p>(Lussier, 2016, p.9)</p>	<p>Capacidad de utilizar tecnología educativa para efectuar tareas de enseñanza-aprendizaje en entornos virtuales y entornos semipresenciales</p>
Habilidades interpersonales	<p>“Capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y/o grupos por medio de las relaciones efectivas”</p> <p>(Lussier, 2016, p.10)</p>	<p>Capacidad de construir relaciones a través de la destreza de la comunicación digital para consolidar una comunidad que lleve a acciones educativas cooperativas en función de la virtualidad y/o de entornos híbridos</p>
Habilidades para la toma de decisiones	<p>“Capacidad para conceptualizar la situación y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar oportunidades”</p> <p>(Lussier, 2016, p.10)</p>	<p>Capacidad de solucionar problemas en función de los datos y la información propiciada para dar alternativas de solución a problemas del proceso de enseñanza-aprendizaje en entornos virtuales o híbridos”</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Lussier, 2016.

Con lo anterior, podemos afirmar que docentes y estudiantes pueden tomar el liderazgo para desenvolverse de acuerdo con el contexto cultural-tecnológico. El rol que se re-toma para los actores educativos vendrá enmarcado en un modelo sistémico e interdisciplinar, en donde las funciones sustantivas docencia, investigación y proyección social configurarían el saber, saber hacer, querer hacer dentro del entendimiento del docente-estudiante, estudiante-administración, administración-docente-administración con otros agentes de cambio (Bozu y Herrera, 2009, p.90). Por ello, es importante definir el liderazgo, en especial de los docentes, en función de la acción educativa.



Tabla 12 – Roles de los profesores en función de las habilidades de liderazgo educativo

Habilidades interpersonales	Habilidades técnicas	Habilidades en toma de decisión
<ul style="list-style-type: none"> – Líder – Enlace – Tutor 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestor educativo – Asesor pedagógico – Mediador pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> – Directivo – Negociador – Educador

En la era del conocimiento, los docentes controlan los procesos de enseñanza, por lo que asumen el rol de líder y el estilo de liderazgo que cada uno adopte influye en el aprendizaje, emociones y actitudes de nuestros estudiantes, pues para el estudiante, el maestro es un líder y “la opinión del líder tiene relevancia porque brinda un modo de interpretar, dar sentido y reaccionar emocionalmente ante una determinada emoción, por lo que lo convierte en el principal gestor” (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2016), esto quiere decir que el rol que desempeñamos como profesores llega a ser protagó-

nico, porque influye en los resultados de los aprendizajes a nivel individual y grupal de los estudiantes.

En la educación 4.0, los docentes debemos ser capaces de dirigir, impulsar y mediar (Drucker, 1989) con los estudiantes mediante la tecnología educativa para garantizar aprendizajes híbridos. En consecuencia, esto demanda la creación de las condiciones que aseguren que podemos tener una participación amplia, constante y prolongada, y en estos tiempos de incertidumbre, ya no sólo podemos asumir el rol de espectador, dejando que las



cosas pasen, sino que debemos ser un ente participativo, activo, de proceso y dinámico para entender las nuevas dimensiones que definirán el desempeño de la labor de la enseñanza en los entornos virtuales que emplearán fundamentos de la ciencia de los datos, inteligencia artificial y neurociencia aplicada al mercadeo educativo para tomar las mejo-

res decisiones e implementar de un modelo I+D+I, es decir: Innovación + Desarrollo + Innovación inteligente.

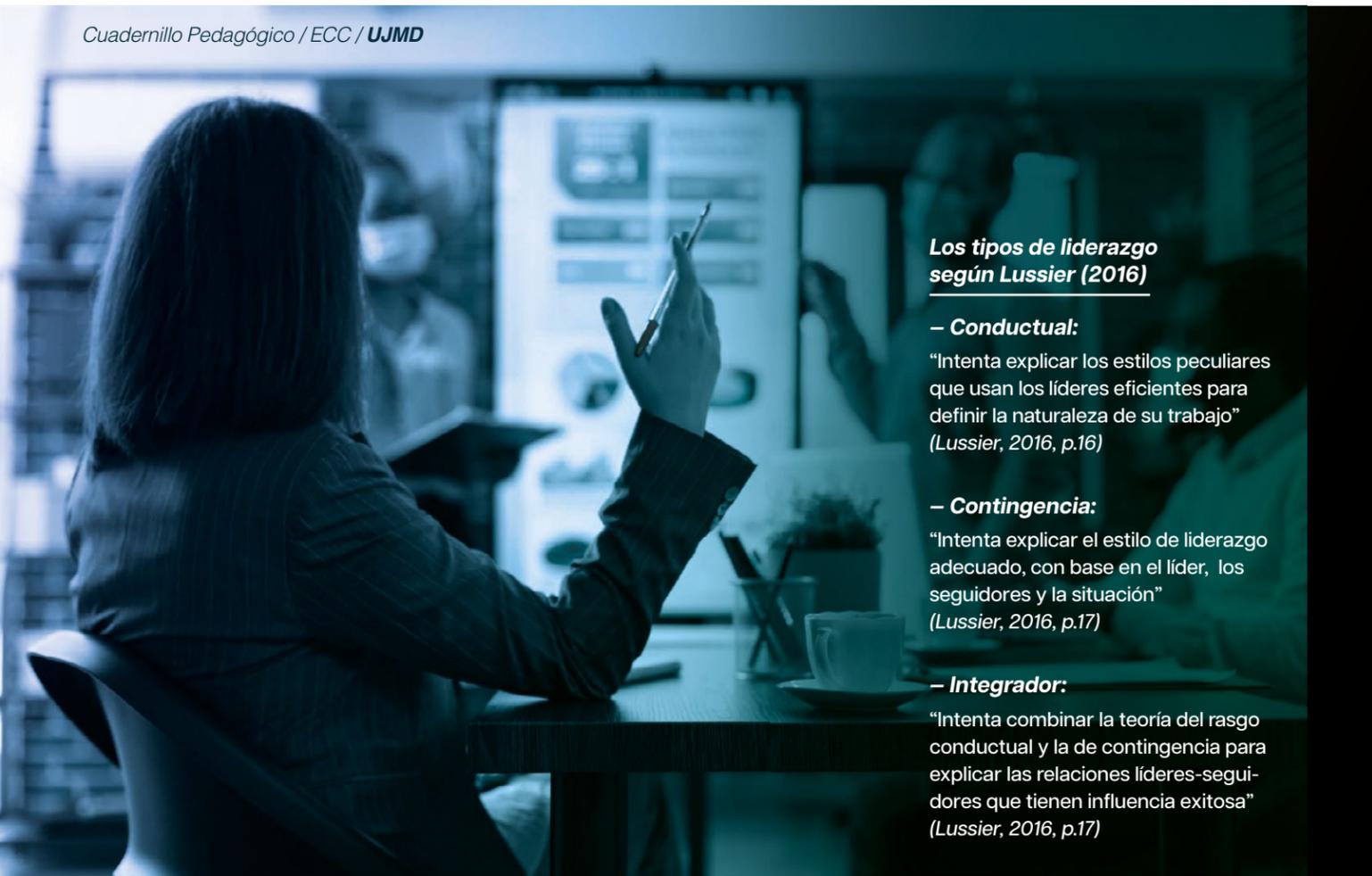
Para asumir este cambio de paradigma, hay que considerar dentro de nuestras universidades el análisis de la teoría de liderazgo, porque en estos cambios provocados por la covid-19 tenemos

actores que están dispuestos a dar una vuelta de tuerca para acercar la universidad a la IES 4.0. Por ello, en los procesos de diagnósticos hay que establecer tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional (Lussier, 2016).

En el primer nivel, hay que establecer las

formas en que el docente influye en el estudiante, el jefe de unidad en los docentes, y así sucesivamente, para redefinir las competencias y habilidades que se adapten a la revolución industrial 4.0. En el segundo nivel, hay que verla bajo el enfoque de liderazgo en equipos de trabajo para tener resultados productivos, sean estos de configuración temporal o permanentes. Y en el tercero, ver el desempeño de la organización educativa en función de los indicadores actuales y de los nuevos indicadores que configuran el sistema de mejoramiento de la calidad educativa en las universidades nacionales.

Es importante responder: ¿Por qué lo anterior se relaciona con una teoría de rasgos? Porque un líder, sea que nazca o se haga, tiene características que lo vuelven indispensable para ser reconocido en el ámbito educativo. Por ello, me permito retomar de las páginas de Lussier, y de su definición de teoría del liderazgo, el significado del término “rasgo” como “aquella peculiaridad que justifica la efectividad del liderazgo” (2016, p.16). Dichos rasgos pueden clasificarse en: liderazgo conductual, liderazgo de contingencia y liderazgo integrador.



Los tipos de liderazgo según Lussier (2016)

– Conductual:

“Intenta explicar los estilos peculiares que usan los líderes eficientes para definir la naturaleza de su trabajo” (Lussier, 2016, p.16)

– Contingencia:

“Intenta explicar el estilo de liderazgo adecuado, con base en el líder, los seguidores y la situación” (Lussier, 2016, p.17)

– Integrador:

“Intenta combinar la teoría del rasgo conductual y la de contingencia para explicar las relaciones líderes-seguidores que tienen influencia exitosa” (Lussier, 2016, p.17)

González y González (2016, p.38) señalan que un líder educativo tiene una característica primordial denominada “consideración individual”, y alude a que, cuando tomamos las necesidades de cada una de las personas para guiarlas según su potencial, actuando como entrenadores, abriendo las oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, podemos tener resultados gratificantes.

También añade que un líder en ambientes de aprendizaje sabe escuchar y sabe delegar, dando luego una retroalimentación constructiva a sus seguidores. Por tanto, la educación dentro de la revolución industrial 4.0 requiere de profesores que

despierten la grandeza de las personas que tienen a cargo, lo que implica que cuando hagan procesos evaluativos deberán pasar de evaluación del aprendizaje a evaluación para el aprendizaje. Esto último nos invita a ser conscientes de indicadores de proceso y de producto y en este tipo de dinámicas hay que asumir una postura crítica y participativa, desde nuestro desempeño laboral hasta las alternativas de cambio (Ríos y León, 2013).

En definitiva, nuestro liderazgo educativo está centrado en la organización de las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados en los aprendizajes (Bolívar, 2010),

que es el fuerte compromiso que asumimos día a día dentro y fuera de las aulas físicas o digitales.

Por tanto, es de considerar que los docentes podemos ejercer un estilo de liderazgo que predomine dentro de nuestra mediación pedagógica. Esta puede ser autoritaria, democrática, liberal y transformacional.

a) Estilo autoritario: son aquellos líderes que se decantan claramente por el poder (Figuroa, 2015), es decir, estos se centran en dar órdenes y ven que los demás las cumplan. No toman en cuenta la participación de otras personas en las tomas de decisiones.

b) Estilo democrático: es aquel que da las pautas generales a modo de guía, tomando en cuenta las opiniones de los demás. El líder da las indicaciones y sugerencias básicas para superarlas y cumplir con las metas (Soria, 2014).

c) Estilo liberal: son aquellos que no están a cargo de la toma de decisiones o de controles de las personas, puesto que no están imponiendo, sino que promueven y delegan actividades otorgándole autonomía a los demás (Martínez, 2014)

d) Estilo transformacional: son aquellos que inducen a otros en procesos continuos y de mejoramiento e influyen en los procesos de innovación (Alvarado, Prieto y Betancourt 2009)



2.

“cuida el exterior tanto como el interior; porque todo es uno”.

*¿Qué quiero decir con estas palabras?
Que el entendimiento de la personalidad no ayuda a explicar o predecir la conducta y el desempeño laboral y eso ocurre en la labor docente.*

— Mi estilo de liderazgo

En el capítulo anterior cerramos la teoría de los estilos de liderazgo. Ahora aprovecharé este nuevo apartado para profundizar sobre estos conceptos en el ámbito educativo y les contaré cuál es mi tipo de liderazgo. Y antes de contarte en detalle esta información, quiero hacer algunas precisiones sobre la personalidad y los rasgos diferentes que se vinculan a la configuración de un líder. Lussier define el rasgo como “las características personales distintivas” y a la personalidad como “la combinación de rasgos que clasifican la conducta de un individuo” (2016, p.34).

En tal sentido, es necesario comprender la personalidad, porque afecta tanto a la conducta como a las percepciones y a las actitudes. Con esto quiero afirmar un proverbio que indicó el Buda Gautama a sus seguidores: “cuida el exterior tanto como el interior; porque todo es uno”. ¿Qué quiero decir con estas palabras? Que el entendimiento de la personalidad no ayuda a explicar o predecir la conducta y el desempeño laboral y eso ocurre en la labor docente.

Por tal situación, es necesario comprender que hay que identificar los perfiles de la personalidad. Lussier (2016) nos define esto como “los rasgos individuales fuertes y débiles” (p.34) de una persona. Y por eso las pruebas de personalidad son esenciales para tomar conciencia de quiénes somos. Esto lo aprendí de las enseñanzas de los salesianos, que indican que San Juan Bosco siempre pedía que en todo acto educativo empleemos la pedagogía del amor, porque sólo amando al estudiante le haremos consciencia de su chispa interna.

¿Qué significa amar a un estudiante? Significa enseñarle las habilidades del liderazgo, a razonar los problemas de contexto, a extender la mano al prójimo sin esperar nada a cambio y contribuir al desarrollo de su comunidad, gracias a la práctica de valores morales y éticos.

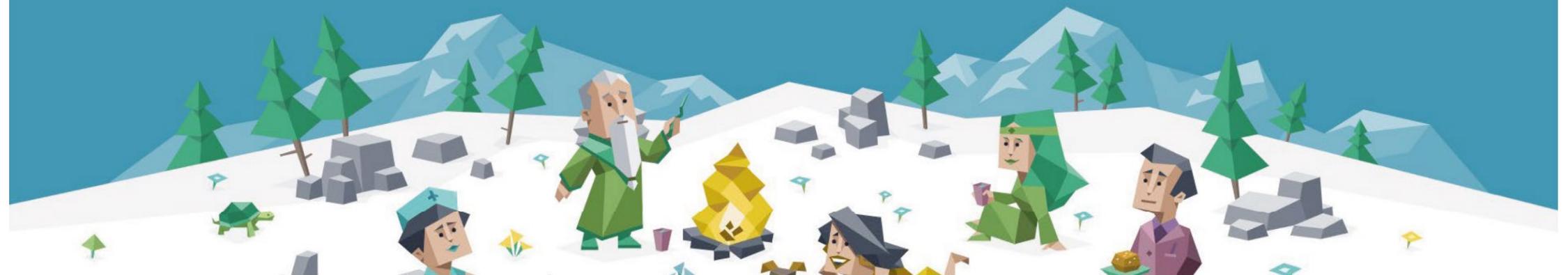
Y esto lo reconfirmé cuando escuché la ponencia de Mario Alonso Puig (2018) cuando manifestó que ninguna persona está llamada a la mediocridad, sino que está hecho para la grandeza. Y es que, en toda su explicación sobre enseñar sin miedo, el especialista introduce los principios budistas para generar reacciones y transformaciones en los rasgos de personalidad, en donde todos debemos liberarnos de las ataduras del ego y de los venenos mentales para transformar la realidad a través del amor compasivo.

Y por ello, las pruebas de personalidad las tenemos que ver como una oportunidad de reconocer de lo que somos capaces. Los líderes tenemos que romper el velo que ciega nuestra grandeza por miedo a ser vulnerables, pero cuando reconocemos que el miedo es un maestro interno que nos empuja a explorar un campo de infinitas posibilidades, la visión sobre los problemas cambia y las soluciones se manifiestan, por lo que nuestro lado humano crece y así ayudamos a quienes nos rodean. Y con esto quiero que sepas que cuando identifiques tus fortalezas y debilidades, ten en cuenta que todo puede cambiarse a fin de lograr lo que nos proponemos. Debemos romper esas voces que

“It’s so incredible to finally be understood.”

Only 10 minutes to get a “freakishly accurate” description of who you are and why you do things the way you do.

[Take the Test →](#)



nos llaman a decir que los fracasos son malos. Debemos ver que, en toda victoria y derrota, hay aprendizajes significativos, y esa es la llave que convierte a un líder en sabio en momentos de incertidumbres.

En la prueba de personalidad que me realicé en el sitio: 16personalities.com, mis resultados me categorizaron como un Cónsul. ¿Y qué significa la personalidad de Cónsul? Según Deborah Day (2021), es una personalidad común y que representa al 12% de la población. Según el texto de los resultados, nosotros so-

mos animadores y los mariscales de campo de un equipo, quienes establecemos las pautas y buscamos tener triunfo y fama. Se escucha egocentrista todo lo que he planteado hasta el momento. Entonces, aquí me gusta mezclar las enseñanzas budistas sobre este tipo de actitud.

El Buda Gautama expresó, de forma oral, (y registrado en el Damaphada), que “la máxima victoria es la que se gana uno mismo”. ¿Qué quiero decir con esto? Que, al dominar los miedos y la mente, damos la oportunidad de vivir en felicidad y compartirla con otros, respetando el viaje de aprendizaje de cada quien.

Y aún hay más. No he concluido con los hallazgos del test. El informe del portal indica que, a los cónsules, con la edad les gusta apoyar a sus seres queridos y amigos. Hacemos todo lo posible para que todos estemos felices. Entonces, los cónsules somos criaturas sociales a quienes no atraen mucho las teorías científicas y los debates políticos.

Allí yo sí disiento del resultado, porque a mí me gusta hablar del método científico, la lógica y entender qué ocurre en mi realidad. Sí, también prefiero ser práctico. Forma parte de mi configuración de ADN bioestratégico para cumplir mis objetivos. Y es que lo anterior se fundamenta en que los cónsules somos altruistas y tomamos en serio la responsabilidad de ayudar y hacer lo correcto. Y esto es cierto. Mi brújula moral se guía por las normas y leyes. Respeta la autoridad y debate los elementos filosóficos y místicos que rodean al poder.

Esto nos lleva a otro punto: dentro de la conexión armoniosa somos individuos serviciales y extrovertidos. Nos pueden identificar de manera rápida una vez que entramos en confianza. Somos los que dedicamos tiempo a reír y conversar. Disfrutamos escuchar a nuestros amigos y seres queridos cuando hablan de todo lo que hacen. Seguimos esa conversación con calidez y sensibilidad. Y cuando todo está por estallar, buscamos conciliar para devolver el equilibrio y la estabilidad al equipo. Sí, nuestro talón de Aquiles es que no nos gustan los conflictos. Entonces ocupamos nuestra energía para restablecer el

Tu tipo de personalidad es:

Cónsul ESFJ-A



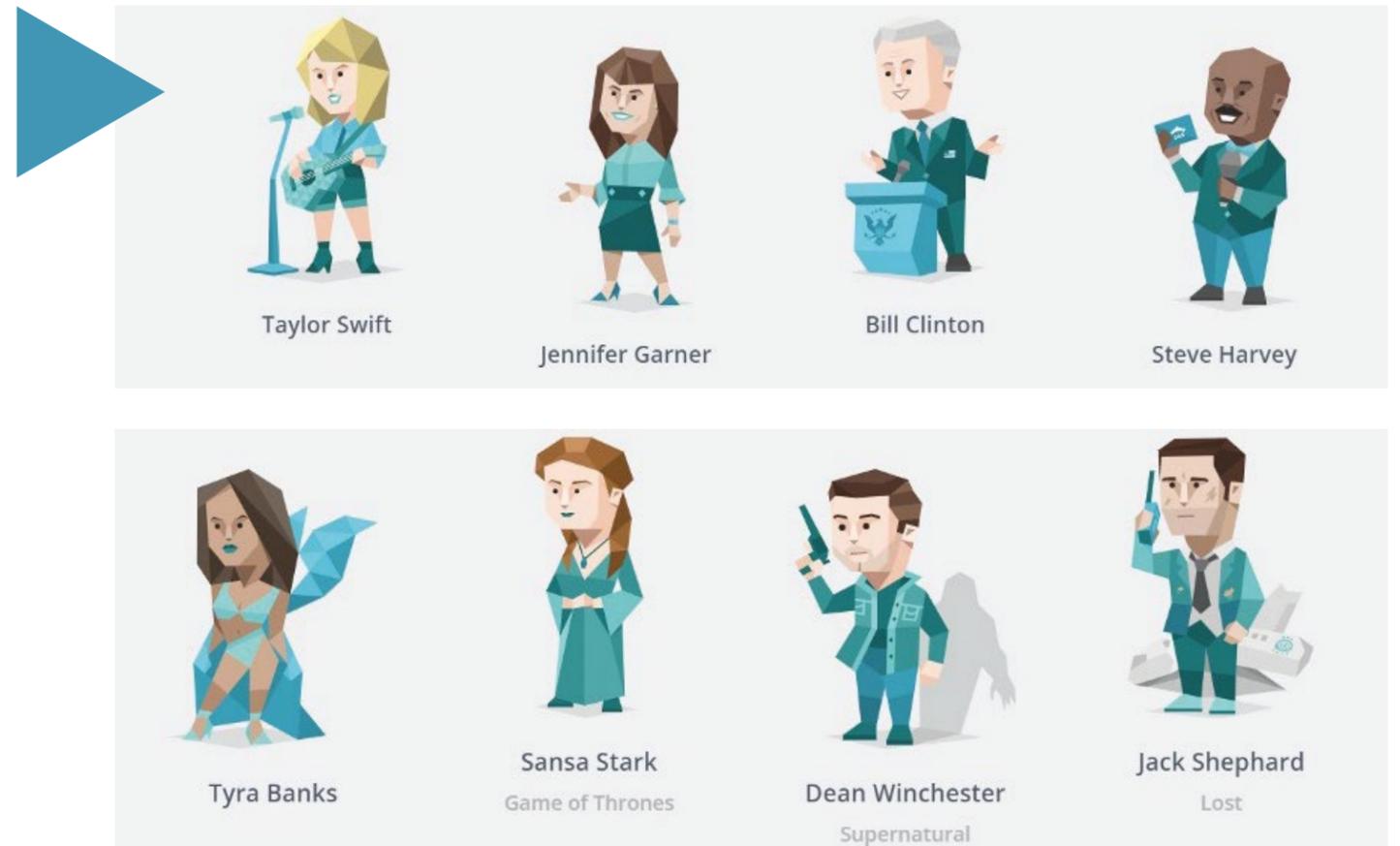
orden social y por eso planificamos todo, en especial nuestros encuentros y tareas. No nos gustan las cosas improvisadas. Eso va contra nuestra esencia.

Y si no sabemos utilizar la inteligencia emocional, somos blancos fáciles de herir. En especial, cuando las ideas son rechazadas y entra todo en la espiral del silencio, donde el ego y el miedo empiezan a envenenar la mente y el corazón. Hay que trabajar en ello para usar técnicas emocionales que nos mantengan en nuestra co-

nexión de amor, libres de miedo y de angustias. Es necesario trabajar en esta debilidad porque eso impedirá que seamos líderes educativos transformadores y democráticos para la nueva realidad.

Lo que me dio curiosidad fue detectar qué celebridades comparten este tipo de personalidad conmigo.

Te comparto algunos de ellos:



Al aplicar la teoría de rasgos, debemos recordar que existen muchos atributos de líderes exitosos, tal como acabamos de ver en la página anterior. Y es que todos compartimos elementos en común, pero no necesariamente cumplimos todos los criterios al ser clasificados bajo un rango de personalidad y los tipos de liderazgo que ejercemos con otros.

Siempre existen excepciones y es que uno es constructor de su propio destino. Esto ocurre cuando reconoces tus puntos fuertes y débiles. Y tiene mucho que ver con el tema de la inteligencia emocional, que es una ramificación del coeficiente intelectual y que se compone de los siguientes elementos: **conciencia social, autoadministración, administración de las relaciones y conocerse uno mismo** (Lussier, 2016, p. 37).

Puig (2018) sostiene que, si una persona no puede gobernar sus emociones, no podrá entender a los demás. Por ende, no sabrá resolver conflictos y eso no le permitirá sentir que está progresando. Y aunque todos consideran que el coeficiente intelectual determina la capacidad de las personas para desempeñarse, lo cierto es que los test no contemplan la inteligencia intra e interpersonal, así como las inteligencias musicales, kinésicas, naturalistas, espirituales, etc. Y estos insumos nos llevan a establecer el perfil de la personalidad de los líderes efectivos. Esto permite tener como punto de partida la teoría de la motivación del logro, que es aquella **“que pretende explicar y predecir la conducta y el desempeño de acuerdo con la necesidad, el poder y la afiliación de una persona”** (McClland, citado por Lussier, 2016, p.41). Y en la revolución 4.0, hay

que considerar estas tres dimensiones para estar hiperconectados en la realidad virtual y aumentada.



**Puig (2018) sostiene que,
si una persona no puede
gobernar sus emociones,
no podrá entender
a los demás.**

Tabla 2.0 – Las dimensiones de la teoría de la motivación del logro

Necesidad de logro	Necesidad de poder	Necesidad de afiliación
<p>“Es la preocupación por cumplir los esfuerzos individuales” (Lussier, 2016).</p> <p>Como Cónsul te puedo sugerir que hay que ser activos y responsabilizarnos de la solución de problemas vinculados a innovación disruptiva en educación.</p> <p>Hay que visionar los cambios curriculares, de metodologías y de tecnologías moderadas y realistas, además de realizables, para asumir los desafíos del aprendizaje híbrido usando la inteligencia artificial y la ciencia de los datos</p>	<p>“Es la preocupación por influir en otros y buscar posiciones de autoridad” (Lussier, 2016).</p> <p>El líder educativo en el contexto de la digitalización debe preocuparse por persuadir a sus estudiantes y colegas para perder el miedo a la tecnología educativa, que la posición de poder debe estar centrada en liberarse de la opresión del desconocimiento digital para construir una sociedad 4.0 más próspera, democrática y justa, vinculada a la interconexión de objetos cotidianos</p>	<p>“Es la preocupación por desarrollar, mantener y restaurar las relaciones personales cercanas” (Lussier, 2016).</p> <p><i>Los líderes educativos necesitamos emplear la inteligencia emocional para desaprender y aprender, así como para orientar a otros en un proceso de evaluación en entornos híbridos. Además, debemos ver el salón de clases como una comunidad a la que hay que escuchar de forma activa para despertar la grandeza de cada uno de nuestros estudiantes</i></p>



Todo esto, mi querido lector, me lleva a revelarte cuál es mi estilo de liderazgo empleado en entornos de aprendizaje. Yo soy un líder democrático. Además, soy un nativo digital que ha sido testigo de como la tecnología está modernizando a la sociedad.

¿Quieres saber cómo descubrí mi tipo de liderazgo? Entré al sitio web psicologiaactiva.com y me realicé un test de liderazgo. Antes de profundizar sobre mi resultado, déjame contarte que un estilo de liderazgo “es la manera en que un líder logra sus propios propósitos” (Wheatley, 2001). El líder puede tener muchos efectos, a favor o en contra, sobre la organización educativa y en la vida personal.

Liderazgo Democrático

Tu puntuación en este apartado es de 7 puntos, el 54% del máximo posible (13)

Los **líderes democráticos**, también conocidos como líderes participativos, aceptan las opiniones e ideas de uno o más miembros del grupo cuando deben tomar decisiones o resolver problemas, pero el líder tiene siempre la última palabra. Los miembros del grupo tienden a sentirse animados y motivados por este estilo de liderazgo.

Este estilo de liderazgo a menudo conduce a decisiones eficaces y precisas, ya que ningún líder puede ser un experto en todas las áreas. Las aportaciones de los miembros del grupo con conocimientos y experiencia especializada, crea una base más completa para la toma de decisiones.

En las organizaciones educativas, el liderazgo es “un proceso en donde se ejerce influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr los objetivos en una determinada situación” (Chiavenato, 2004, p.105), es decir, que las situaciones que rodean al entorno del aprendizaje deben tener respuestas contundentes. Cuando el 20 de marzo de 2020, el Gobierno de El Salvador decretó el cierre de aulas

físicas, yo entré en pánico, porque se acercaba lo que yo no quería: asumir mi rol como nativo digital.

Rehuía de la tecnología educativa, pese a que muchas personas opinaban que esta era una alternativa del futuro, un futuro que veía más bien lejos. Mi jefe de Unidad Académica empezó a liderar sobre las acciones a seguir, a darnos referencias sobre cómo asumir la educación en la emergencia. Por tanto, me sentí animado y empleé técnicas de experimentación para intentar cambiar mis formas de enseñanza en el aula. Vencí el miedo a grabarme en video, empecé a hacer videollamadas y a utilizar cualquier mecanismo digital para hacer mi trabajo. También me dediqué a aportaciones a mis colegas profesores para socializar mi experiencia y crear una base para las tomas de decisiones de cara al próximo semestre.

Las actitudes de un líder democrático en el campo de la educación son acercar los medios para generar participación. En comunicación decimos que los nuevos medios han venido a democratizar la información, es decir, se han adaptado para facilitar la actividad humana en aspectos profesionales. En dicho sentido, un líder democrático debe tener la habilidad de influir en un grupo, gracias a la experimentación que este pueda hacer para facilitar las posibilidades de generar innovaciones. Es por ello que la innovación disruptiva requiere de personas que, a través de mecanismos democráticos, lleven a una buena parte de la población a combinar lo mejor de la virtualidad y lo mejor de la presencialidad,



Debemos habilitar escenarios híbridos para adquirir las competencias que ayuden a impulsar una cultura mixta fluida y transversal.

para que hablemos, desde un modelo educativo, sobre el constructivismo ciberhumanista.

No hay que perder el sentido humano. Esta es una característica del líder democrático. El Foro Económico Mundial, en su informe RH4.0 de 2018, destaca que el sector educativo debe potenciar las habilidades del liderazgo para completar la transición hacia una nueva realidad. Las oportunidades de la automatización y la inteligencia de los datos nos deben proporcionar los

insumos para prepararnos y forjar a los ciudadanos que están en los primeros niveles del sistema educativo. Estas personas van a exigir a las universidades experiencias de aprendizaje centradas en ellos. Es decir, debemos habilitar escenarios híbridos para adquirir las competencias que ayuden a impulsar una cultura mixta fluida y transversal. Hay que enseñar y hay que reaprender para elaborar los nuevos objetos interconectados que formarán parte de la extensión de la actividad humana.

Entonces, quienes somos líderes democráticos debemos asumir también cualidades de aquellos que son transformadores y combinar lo mejor para que nuestras organizaciones educativas de Educación Superior puedan afrontar los siguientes retos:

1. Aceptar la ambigüedad y la incertidumbre educativa, es decir, que toda la sociedad está cambiando y que aquellas barreras de resistencia, temprano que tarde caerán y pasaremos a emplear el Internet de las Cosas (IoT) con tecnología 5G. Se escucha lejos esa posibilidad por ser el nuestro un desarrollo, pero esa percepción de ser naciones subdesarrolladas también tiene que ver con cuestiones de mentalidad, porque innovar no significa invertir en tecnologías a lo loco.

Por lo contrario: es saber utilizar las que se necesitan para mejorar la infraestructura tecnológica educativa a corto, mediano y largo plazo. La brecha digital quedó más en evidencia por la crisis del coronavirus y vino a demostrar que el tema de las generacionales baby boomers, X, milénicos y posmilénicos es una concepción sociológica que debe replantearse.

Nadie sabía impartir clases virtuales y a distancia y, poco a poco, hemos ido evolucionando. Unos más rápido que otros, pero allí está la esencia del darwinismo digital.

2. Los líderes democráticos tenemos que invitar a otros a combinar las habilidades operativas y de gestión de talento humano, así como la integración tecnológica, para construir un sistema educativo con miras hacia una revolución cognitiva-cultural-tecnológica. Es momento de hablar de una reforma educativa, una reestructura de los fines y de los objetivos de la educación nacional hacia una sociedad cuántica. Aunque el planteamiento es polémico por la situación actual del país, este cambio requiere diálogo y convencimiento, así como la capacidad de asumir una mentalidad abierta, dispuesta a lo que viene.

La figura del líder democrático como embajador cultural digital se pondrá de moda para ayudar a otros a asumir aquello a lo que tanto le huyen por miedo. Hay que consolidar, en cada centro de estudios, una cultura corporativa ágil, más realista y más en consonancia con el conocimiento de la actividad académica-administrativa. Debemos comprender que, en estas nuevas implementaciones tecnológicas, la dignificación del magisterio debe crecer de acuerdo con las nuevas exigencias de la cuarta revolución.



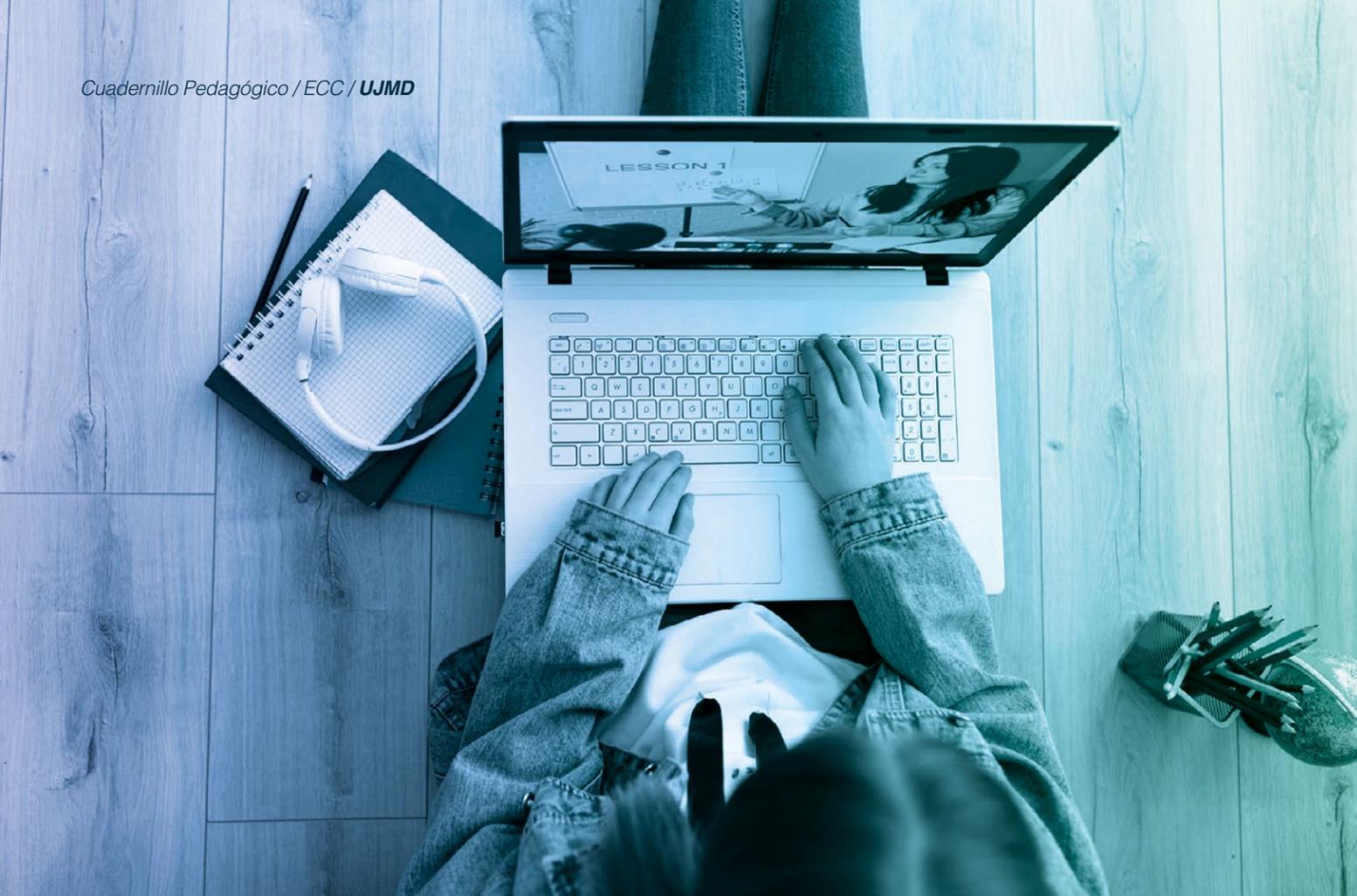
3. Los líderes democráticos siempre, mi querido lector, deben ser mujeres y hombres adelantados a su tiempo. ¿Por qué? Porque son quienes ayudarán a otros a innovar constantemente para que las culturas híbridas educativas sean ágiles y flexibles. Nosotros debemos ser el pegamento en los equipos de trabajo para que nadie se queda atrás. Solo así evolucionaremos y nos adaptaremos a lo que viene.

4. Los líderes democráticos debemos sacar el máximo partido de la analítica avanzada.

Es decir, emplear las metodologías científicas de la ciencia de los datos para estructurar bases informativas que nos den las predicciones de mejora continua del aprendizaje, del desempeño docente y de la evaluación institucional. Tener una visualización de datos descriptivos y predictivos para tomar decisiones alejadas de los viejos

paradigmas de la administración de la industria, de la versión 1.0 a la 3.0, es decir, a pura improvisación. Debe existir una conexión con el contexto, además de ser crítico y creativo para minimizar la incertidumbre y modernizar a la sociedad

Nos estamos enfrentando a estos nuevos retos. Desde mi trinchera pienso cómo afrontar estas situaciones, porque son cambios individuales y colectivos. Y se requiere tomar la batuta para "hacer camino al andar", como decía Antonio Machado. Yo pienso y siento que esta transformación de la realidad es una oportunidad para hacer los cambios que desde hace mucho tiempo hemos pedido y veíamos imposibles.

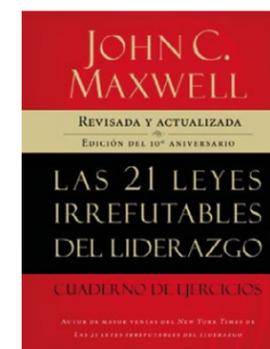


3. — La ley de la Conexión

Quiero arrancar este capítulo con la siguiente frase: “En todo acto de liderazgo, el corazón va antes que la mente”. Los verdaderos líderes saben que antes de pedir algo a las personas, antes deben tocar sus corazones. Y esto ocurre en nuestra labor de enseñanza.

Cada vez que compartimos nuestras experiencias de aprendizaje con los estudiantes, debemos emplear la pasión y la mística para generar emociones que los motiven a superar los retos que enfrentarán. Un maestro debe asegurarse de que sus palabras sean una fuente inagotable de magia para que cada estudiante derribe las barreras energéticas que impiden que logre ser una persona extraordinaria en un mundo que requiere de nuevos ciudadanos creativos y éticos. La actual crisis del coronavirus está exigiendo que nosotros, los profesores, empleemos la escucha activa para que nuestros jóvenes se conviertan en los profesionales con sólidos principios morales y éticos, espíritu crítico y alta sensibilidad por la realidad que les rodea.

La nueva educación que debe emplearse para la revolución 4.0 requiere de hombres y mujeres sensibles, con gran habilidad comunicativa para generar conexiones individuales y grupales. En el libro **Las 21 leyes irrefutables del liderazgo**, la ley de la conexión nos invita a todos a reconocer la comunicación como una forma de atrapar a las personas a través de la pasión que transmitimos. Eso nos permite conectar con el público. En él nuestras palabras se vuelven un acto de fe para impulsar a otros a encender su chispa interna.



También es momento de volver a las raíces filosóficas-espirituales para conectar con la inteligencia superior interna que nos llama a cumplir nuestro propósito de vida. Confucio decía: “El amor a los hombres es la mejor arma para gobernar con eficiencia”, por ello, los maestros tenemos la obligación de repensar las profesiones, porque hasta en el oficio más humilde hay grandeza y debe sumarse a los cambios de la nueva situación.

De seguro hay gente que ve trillado hablar de cambios de educación en entornos virtuales,

pero esas argumentaciones responden a lo que Confucio indicaba: **“Los hombres viciosos procuran disimular sus faltas con apariencia de honradez”**. Es decir, esto aún empieza. No ha terminado. En nuestro sistema educativo actual no se ha tocado el tema de la revolución industrial 4.0 al cien por ciento.

Hemos arrancado con un 2% porque estamos aprendiendo a usar esos elementos que han estado allí, invisibles por nuestra falta de entendimiento para innovar el acto educativo. Si eres un líder democrático, comparte conmigo estas palabras para que hagamos las transformaciones en nuestras universidades. Sé que poco a poco lo lograremos.

Quienes nos dedicamos a este mundo decimos que la buena suerte de la comunicación existe y está al alcance de todos: Prepárate. No dejes nada al alzar. Entonces, mi querido lector, recordemos que la comunicación es una ventana de oportunidades. En su publicación, Maxwell (1998) pone en ejemplo a **Elizabeth Dole, quien es abogada y exmiembro del gabinete de las administraciones de los presidentes Reagan y Bush. Maxwell indica que es una comunicadora maravillosa.** Por consiguiente, mejorar las habilidades comunicativas tiene un impacto positivo, tanto en lo profesional como en lo personal.

A mí me gusta relacionar a la comunicación como una virtud, porque en cualquier situación en la que nos encontremos, lo que digamos y cómo lo digamos expresa si estamos en el centro o fuera de este. Confucio afirma que el camino recto del universo es el centro. La armonía es su ley universal y constante. Por ello, la palabra tiene poder.

Y esto lo supo aplicar Dole en la Convención Republicana Nacional en 1996, en donde consiguió conectar con todos los asistentes al evento político. Junto a ella se encontraba Bob Dole, con quien compartió escenario. Ella se mostraba afectuosa y accesible. Él, estricto y distante. Las actitudes que mostremos como líderes nos permitirán generar cercanía y proximidad con las personas. Y con esto énfasis: la comunicación como virtud.



Elizabeth Dole,
exmiembro del
gabinete de las
administraciones
de los presidentes
Reagan y Bush.



¿Por qué necesitan
los líderes mejorar
su comunicación?

El hombre o la mujer noble, cualesquiera que sean las circunstancias, se adapta a ellas con tal de mantenerse siempre en el centro. En consecuencia, entre más fiel sea uno a la naturalidad y a la práctica de esta virtud, desde el interior tendremos esa grandeza que nos hará hablar.

Y con una palabra que digamos daremos el aliento que otros necesitan para impactar en la vida de otros. Y esto será así, aunque el país se encuentre en decadencia. Ante esta realidad, es válido que tú y yo nos preguntemos: ¿Por qué necesitan los líderes mejorar su comunicación? Un auténtico líder necesita emplear un conjunto de habilidades sociales para tener éxito. Por eso los docentes debemos liderar, con pie derecho y conectándonos al aquí y al ahora, la ruta para asumir los retos de la innovación disruptiva. Solo así tendremos la educación que merecemos y construiremos la sociedad cuántica que ha venido para quedarse.

En tal sentido, la comunicación existe en cada detalle de la vida. Por ello, las conexiones deben establecerse de manera coherente y transparente. Cuando un líder y un seguidor se entienden, se aplica esta regla de oro que Maxwell manifiesta en su libro: **“a las personas no les interesa cuánto sabe usted, sino cuánto se preocupa usted por ellas”**. Y es que la cercanía, integración y narrativa son los ingredientes consustanciales para una buena comunicación. Y para comprender mejor esto, hay que ir a las raíces.

La obra de Aristóteles, el maestro que consolidó las bases de la comunicación que construye a hombres y mujeres, tiene vigencia hasta la actualidad, y lleva por nombre: ciencias de la comunicación. A más de dos mil trescientos años, el pensamiento aristotélico ha empezado a ser recuperado para comprender el inexorable fenómeno humano: el acto de comunicar.

Por tal razón, la ley de la conexión que propone Maxwell (1998) establece el vínculo entre lenguaje, signo, habla y discurso, elementos constituyentes del acto retórico, sin el cual no podría existir la comunicación humana. En esta reflexión, mi querido lector, comunicar significa discursar, pretendiendo una verdadera razón por la cual se requiere una vigilancia ética que la retórica, en contraste a la sofística, garantiza.

Por ello, hay que comunicar de forma convincente, pero sin perder la naturalidad. Y esto me trae a la memoria siempre el hecho de que debemos pensar cómo vigilar la conexión con los estudiantes en entornos digitales, pues desde la semiótica soviética de Yuri Lotman (estoy hablando de un teórico que murió en 1993, que predijo que la máquina iba a imitar los patrones de comunicación del hombre, a lo que llamó: dispositivo pensante, en donde este iba a conectar el cerebro-texto-cultura-inteligencia artificial para hacer conexiones emocionales en la realidad virtual y aumentada).



Este es un paso más hacia donde nos debemos dirigir: a emplear las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para tocar corazones.

Este es un paso más hacia donde nos debemos dirigir: a emplear las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para tocar corazones. Esto es más urgente desde que la covid-19 nos impuso el distanciamiento social y tuvimos casi tres años que estar impartiendo clases de manera virtual. Mientras la pandemia no fue controlada, tuvimos que encontrar mecanismos de comunicación que humanizaran los procesos de enseñanza-aprendizaje a distancia.

Estuvimos diciéndoles a los estudiantes que no importa que no compartiéramos, por el momento, en un aula física, que todos tenían, y tienen, el talento y las posibilidades de generar cosas extraordinarias con los recursos disponibles a su alrededor. Y este razonamiento que te presento lo brindo con las mismas intenciones que Lotman (1998) tuvo al iniciar el tema de la conexión de cerebro-texto-cultura-inteligencia asomado a las posibilidades de la locura creativa para dar libertad al hombre y a la mujer de crear máquinas que simulen el pensamiento humano, y que tengan un mecanismo de conciencia individual, cuyo elemento forma parte de la comunicación entre los seres humanos. Y es que en la conciencia se crean signos, como una célula de logos (razonamiento dialéctico), que da concepción al lenguaje, ese elemento de producción hu-

mana en el discurso como característica propia del hombre y de la mujer.

Entonces, todo líder debe reconocer que las habilidades lingüísticas y comunicativas, como escribir, hablar y negociar, son fundamentales para una vida exitosa. Los mejores líderes pueden generar conexiones a niveles individuales y colectivos, y en la realidad cambiante, pue-

den producir estas conexiones en entornos digitales con mecanismos de machine learning, para dirigirse a un grupo de personas que necesita ser atraído por un mensaje emocional que conecte a cada uno con los demás y los ponga en sintonía. Los líderes en los grupos no solo ven a un conjunto de personas: ven individuos, con sus propias preocupaciones, inspiraciones, vivencias y experiencias.



Es por esta razón que la comunicación digital abandona los presupuestos de la comunicación en masas y apuesta por estrategias de individualización, aunque configure mensajes para grupos de personas, pero el uso de los datos le permite dar las palabras adecuadas a cada uno para que las estrategias sean efectivas.

Tablón Trabajo de clase Personas Calificaciones

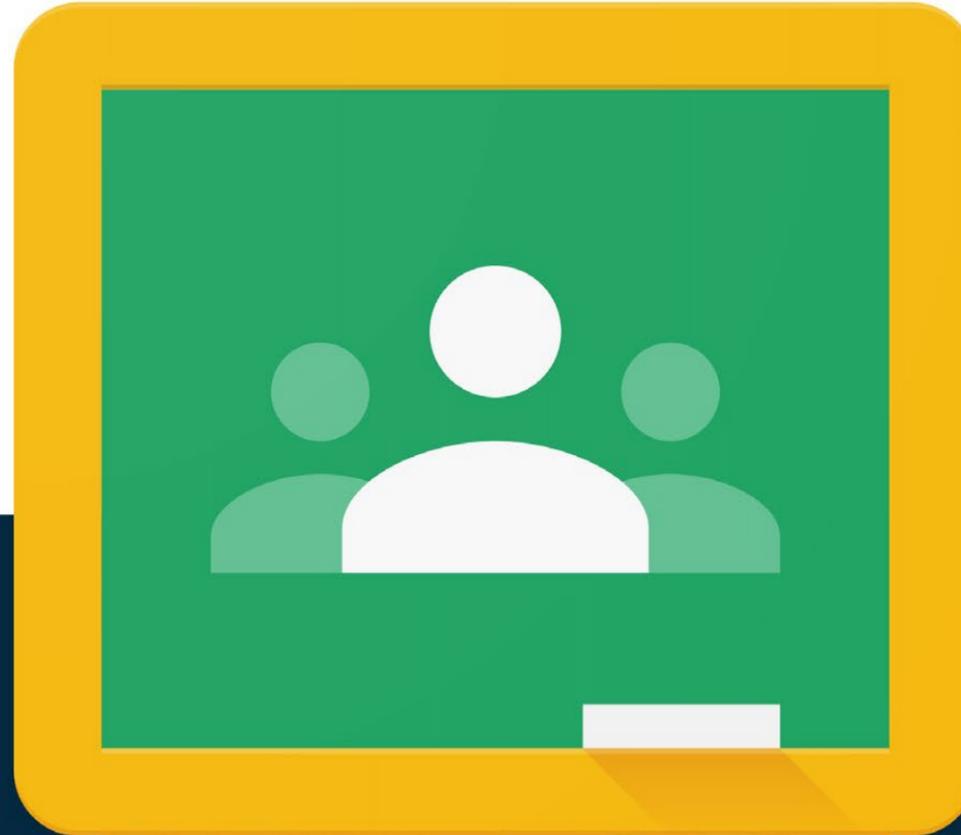


+ Crear

Meet Google Calendar Carpeta de Drive de la clase

Todos los temas

- Tarea
- Tarea de cuestionario
- Pregunta
- Material
- Reutilizar publicación
- Tema



Lo mismo debe ocurrir cuando estamos en aulas virtuales y efectuamos pruebas cuantitativas o hacemos uso de técnicas e instrumentos cualitativos para dar seguimiento a procesos y productos, cuyo acto de comunicación a través de dispositivos pensantes deben ser humanizados. Estructurar la evaluación para los aprendizajes requiere de toda una habilidad comunicativa. Esto permitirá que los líderes educativos tomen una postura a través de la conexión que generen con las palabras, mediante palabras escritas o grabaciones de voz, para establecer vinculaciones armoniosas que nos mantengan en el centro de todo.

Rescatando las palabras de Maxwell (1998), la conexión con las personas no es algo que deba ocurrir así por así.



Por el contrario: la conexión debe surgir de manera individual. Yo me atrevería a decir que un líder debe conectarse consigo mismo y reconocer la fuerza de inteligencia que se alberga en el corazón, pues de allí nacen las formas adecuadas para que uno puede conectarse con la gente. Y aquí cabe lo que Aristóteles (1843) plantea, en Herménia, sobre la conexión mediante el discurso: "el sustantivo es una palabra que por convicción significa algo", es decir, que toda palabra que emitimos tiene significados y significantes.

Recordemos que Ferdinand de Saussure terminó de validar esto con su definición del signo lingüístico. Palabras o signos, el líder educativo debe saber que "las palabras no existen en la naturaleza porque solo significan algo cuando los empleamos con una intención", dice el filósofo griego sobre las formas en que usamos la retórica para convencer a otros.

Maxwell (1998) aprendió esta lección filosófica que he planteado en 1972, cuando asumí el liderazgo en una iglesia y, antes de aceptar su posición, le advertieron que se enfrentaría a otro colega de la congregación que a través de su palabra lograba ser disidente y mover a la gente a otras acciones contraproducentes. Entonces Maxwell tuvo que poner los puntos sobre las íes: el trato cordial y amoroso demostró que el sustantivo, en efecto, tiene significado, así como el verbo logra acciones extraordinarias. Con este ejemplo, quiero dar a entenderle a todos los líderes educativos que debemos invitar a los agen-

tes de las comunidades de formación a vencer el miedo y ver esta oportunidad de la revolución industrial 4.0 como la puerta para cimentar la educación que queremos para el siguiente siglo. Que los aciertos y desaciertos que tengamos serán la base para guiar a otros que pasarán por la misma situación en el futuro, con otras complicaciones, pero les daremos la llave maestra: creer en uno mismo para detener las tormentas de la zozobra.

Por ello, a mayor reto, mayor conexión, mi querido lector. Y es que al usar la comunicación debemos ser conscientes de que hay modelos de comunicación para cada situación. El primero: todo líder debe valerse de un sistema lingüístico para obtener un sentido codificado, es decir, emplear la hermenéutica en la dimensión cotidiana para detectar la doxa y la episteme de lo que el líder argumente frente a los grandes retos. Y, en segundo lugar, las formas de decodificación por parte del receptor para generar coincidencia de intereses. Puede resultar paradójico decir que la retórica es la vía de la interpretación. En primera instancia, sin duda, el vocablo presenta una contradicción en sus términos. Sin embargo, vamos a tratar de aclarar cómo este oxímoron tiene validez al tratar de comprender el proceso del lenguaje.

En la Retórica de Aristóteles, a pesar de que su autor somete el signo al logos, debemos reconocer que es por el camino interpretable del logos que la ciencia, la filosofía y la doxa trabajan. Nos parece que Gadamer no podría decirlo mejor: “No habría oradores ni retórica si no existiera

“No habría oradores ni retórica si no existiera el acuerdo y el consenso como soportes de las relaciones humanas. No habría una tarea hermenéutica si no estuviera roto el consenso de los que ‘son el diálogo’ y no hubiera que buscar el consenso”

el acuerdo y el consenso como soportes de las relaciones humanas. No habría una tarea hermenéutica si no estuviera roto el consenso de los que ‘son el diálogo’ y no hubiera que buscar el consenso” (1992: 230). Este es un punto nodal de

nuestra reflexión porque clarifica los puntos de contacto entre todo acto retórico y su posibilidad discursiva frente a la realidad legitimada y legítima que permite al líder educativo a conectar con las personas.

Sin duda, la comunicación no podría ser objeto de estudio entre los griegos de la antigua Grecia porque su vida giraba en torno al discurso. Hannah Arendt la llama “La solución griega”, que es el espacio público donde los hombres comparten discursos y acciones que les son propias: “La polis, propiamente hablando, no es la ciudad-Estado en su situación física. Por el contrario, es la organización de la gente tal como surge de actuar y hablar juntos, y su verdadero espacio se extiende entre las personas que viven juntas para este propósito, sin importar dónde estén” (1993: 221). Por consiguiente, los líderes debemos servirnos de la comunicación para generar una lealtad y una sólida ética en quienes nos rodean.

Así mismo, nuestro hablar es una representación de lo que hemos hecho y/o de lo que vamos a hacer, y allí, bajo la forma del discurso, está representado nuestro ser. Hablar es entonces una actualización histórica, revelando las posibilidades de nuestro actuar ético. De esta forma comprendemos por qué el Estagirita, en su *Ética Nicomaquea*, desarrolló un tratado de nuestras acciones en relación con el otro.



4

— Mi propuesta de liderazgo en Educación 4.0

A lo largo de estas páginas, la reflexión sobre liderazgo y su integración al campo de la educación ha sido una gran respiración para entender qué es el liderazgo y por qué es necesario aplicarlo en entornos educativos dentro de la revolución industrial 4.0. En esta nueva sección, quiero retomar la definición que propuse sobre liderazgo educativo en el capítulo 1 cuando dije: “es un proceso de comunicación persuasiva entre agentes vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos curriculares e institucionales a través del re-aprendizaje, cuya labor sea honrada, con coraje y disciplinaria”. Un líder actúa sin titubeos, de manera segura y sin miedo a equivocarse (Sánchez, 2013). Debemos recordar que afrontar las dificultades implica ver el otro lado de la moneda: una oportunidad de mejora.

En educación, la transformación del sector viene a darnos oportunidades de repensar qué hacer en el aula. Esto implica, mi querido colega, que la nueva etapa formativa está centrada en competencias. Debemos liderar empleando estrategias metodológicas como el aprendizaje basado en retos para impactar en el contexto sociocultural y económico. El objetivo por el cual tú y yo debemos trabajar en la gestión universitaria es liderar la toma de decisiones curriculares, así como el desarrollo de la docencia y de los procesos de evaluación educativa, para formar a los futuros profesionales que se incorporan a diseñar proyectos disruptivos en sus diversas disciplinas bajo las siguientes premisas:

1. Generar aprendizajes flexibles y vinculados estrechamente entre la base epistemológica, filosófica y tecnológica con los elementos operativos del sector productivo.

2. Personalizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como generar retroalimentación constante de datos derivada de los progresos educativos en estudiantes, docentes, investigadores y el resto de actores vinculados al quehacer académico.

3. Propiciar ambientes de cooperación y colaboración entre todos los actores educativos para resolver problemas simples y complejos.

4. Gestionar la comunicación como una conexión inmediata al aprendizaje, todo bajo la premisa de educar mente y corazón para despertar la grandeza de las personas.

5. Incorporar la realidad aumentada y virtual para la creación de entornos reales de aprendizaje mediante estrategias de gamificación o de laboratorios de innovación educativa.

6. Emplear las tecnologías educativas como acceso, organización, creación y difusión de contenidos para democratizar la base conceptual con la intención de resolver problemas de la vida real.

Ahora, todo eso debe articularse con los problemas pendientes y actuales de nuestro sistema educativo. Y es que en todo proyecto que se lidera, se debe contemplar dos dimensiones: lo político y lo pedagógico.

Debemos liderar empleando estrategias metodológicas como el aprendizaje basado en retos para impactar en el contexto sociocultural y económico



En estos 84 años de hacer camino al andar en la educación salvadoreña aún tenemos asignaturas pendientes para convertir un país en vía de desarrollo en una nación que lidere las transformaciones sociales y digitales.



En primer lugar, desde el macrocurrículo hay una postura filosófica neoliberal y neoconservadora a corto plazo para argumentar que la sociedad salvadoreña debe regirse por los principios del mercado, es decir, tener ciudadanos operativos y no estratégicos basados en la premisa: **“formar individuos que sean capaces de adaptarse a entornos competitivos a escala nacional e internacional”**, que deja a un lado el desarrollo sociocultural, el fortalecimiento del espíritu crítico y la formación de ciudadanos democráticos que puedan cambiar el contexto inmediato.

Tenemos un sistema muy sensible por el consumo de productos y servicios. Además, la política educativa es un corpus heterogéneo donde converge lo tradicional y las teorías críticas de la educación centrados en posturas desescolarizantes y reproducistas, según lo manifiesta el plan quinquenal del Ejecutivo. Me atrevería a decir, y espero no pecar por lo que diga, que las reformas educativas que hemos tenido hasta ahora han sido más en función de una visión idealista de corto plazo, pero no para formar ciudadanos capaces de afrontar incertidumbres de futuro.

Esto me lleva a la segunda problemática, que es más social: los temas de la violencia, la exclusión y el conflicto colectivo que tienen como producto las pandillas, con un modus operandi en constante evolución dentro de su economía criminal, con vínculos con el narcotráfico, con poder de fuego y que cuentan con lo que ofrece el Gobierno a través de sus políticas de seguridad nacional: consentimiento y tregua.

Estos aspectos influyen en el desarrollo curricular de las escuelas públicas, donde el miedo se ha apoderado de las aulas, lo que hace que la exigencia académica baje. Es comprensible que un maestro decida no tomar partido y preferir una tregua exigiendo lo mínimo u otorgando notas sin esfuerzo. Esto es causa del estancamiento del papel del padre de familia, que no mira el futuro próximo para sus hijos en la educación, sino que se concentra en una cadena de formación: “soy delincuente, tú también lo serás”, “soy pobre y del mercado, me tenés que ayudar porque hay que comer ahora”.

Son estos algunos de los silogismos que se plantean algunas personas atrapadas dentro del círculo de pobreza. La familia, el primer agente de socialización, está desintegrada, sin visión y sin interés de construir una nación diferente a través de la educación. La exigencia más poderosa es solventar la realidad inmediata sin esfuerzos intelectuales.

Y, como tercer punto, el tema de la evaluación debe profundizarse como problema en la educación salvadoreña, pues no atiende al modelo adoptado desde 2005. Y la pandemia ha dejado en evidencia esta realidad. Predomina una evaluación cuantitativa sobre la cualitativa en el enfoque por competencia que se imparte aún con un modelo bancario conductista que no está problematizando los contenidos para que las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales permitan al individuo realizar tareas simples y complejas y lo vuelvan competente en

Predomina una evaluación cuantitativa sobre la cualitativa en el enfoque por competencia que se imparte aún con un modelo bancario conductista

todas las aristas: en lo personal y laboral.

Y esto también se concentra en calificación de trabajos sin retroalimentación para otorgar oportunidades de mejora. Entonces estamos acostumbrando a que el estudiante genere tareas a granel, pero eso parte de una planificación improvisada que pide todo tipo de actividades que solo generan estrés, ansiedad y conflicto. Y tampoco estamos forjando ciudadanos capaces de tener un manejo de inteligencia emocional y resolver problemas o conflictos. Además, los salones de clase están diseñados para atender cincuenta personas, como indican normativas como la ISO, cuando la competencia requiere que el profesor sea un líder competente para acompañar y desarrollar competencias verbales, escritas, matemáticas, lógicas, ofimáticas, etc. Ante estas problemáticas, la soluciones que propongo desde el liderazgo educativo son:

1. Debe tenerse en cuenta que todo proyecto pedagógico es una visión de mundo.

En consecuencia, las políticas educativas deben partir de la realidad inmediata de la escuela salvadoreña. Entonces, decir: “la escuela es el territorio y el territorio es la escuela”, se debe configurar un diseño curricular que integre el componente sociocultural y económico de las realidades propias de los departamentos de El Salvador, unificando contenidos universales problematizados a ese contexto que permita generar proyectos en tres áreas del aprendizaje: problema, proyecto y retos.



Esto requiere diálogo y planificación, y es el microcurrículo la fuente clave para poder estructurar los hechos educativos para dignificar la mediación pedagógica. Además, la visión filosófica debería ser única y que salga de las experiencias de los actores educativos: estudiantes, profesores y padres de familia, los burócratas deberían estar al servicio de lo académico y no al revés, además de rediseñar las viejas estructuras de la educación bancaria y conductista para ser constructivista social.

2. En el tema de violencia, la educación debe empoderarse, redefinir y consolidar la función de la familia como agente socializador. Es la familia quien marca la pauta de cómo se le

hace entrega a la sociedad de un individuo que formará parte de las lógicas de mercado y de los momentos sociales de una nación, por lo que hay que regresar a un esfuerzo de disciplina. No sugiero con esto caer en extremos, pero necesitamos un equilibrio para combinar lo retentivo y la aplicación con la realidad. Necesitamos que las escuelas generen espacios que rompan el tabú y hagan ver que todos los actos tienen consecuencias, y que estas pueden ser negativas. En cuanto a la corrupción, esta no solo está en las altas esferas políticas, sino que se ha instalado, en ocasiones, desde su núcleo familiar y en la escuela los profesores la practican al ser condescendientes o por temor a rendir cuentas de procesos evaluativos con los estudiantes al dejarlo reprobados, porque

estos no quieren admitir que no han ganado las competencias correspondientes de la profesión. Es preciso cambiar esta realidad de trabajo, de convivencia, de diálogo, de proponer y de ejecutar.

3. La evaluación educativa por competencia tiene que modificarse y debe estar sujeta al primer punto que he mencionado en este capítulo. Hay que diseñar estrategias de comunicación que permitan transmitir conocimientos que generen soluciones creativas en los ámbitos de la innovación y de la transformación digital. Y me inclino a enfatizar estos temas, porque los cambios se inician en educación. Los maestros debemos dar ejemplo de esta muestra evolutiva para adaptarnos a una sociedad cuántica del siglo XXI.

La actual crisis sanitaria de la covid-19 hizo que el sistema educativo nacional público y privado se plantease incorporar las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para atender a los estudiantes de cualquier grado académico. Migrar a entornos digitales fue un hecho titánico debido a que la brecha digital se visibilizó en tres aristas: Uno, una brecha de acceso, que se refiere a la falta de instrumentos tecnológicos (hardware y software) y a una conexión de Internet inestable, que fue afectada por la débil infraestructura digital. Dos, la brecha de uso, que alude a compartir los pocos recursos entre los miembros de casa. Y tres, la brecha competencial, que es complementaria a las dos anteriores y que hace referencia a las competencias digitales en los miembros de la comunidad educativa, lo que impide obtener los beneficios de la tecnología, huir de los riesgos y de sus malas prácticas.

Lo anterior me permite afirmar que la pandemia nos ha demostrado que somos más frágiles de lo que pensábamos. Y, a su vez, nos ha hecho ver que deben hacerse cambios pedagógicos, instrumentales y de pensamiento para afrontar las adversidades en un escenario cargado de incertidumbre. Me atrevería a decir que estamos desaprovechando una oportunidad para generar una nueva revolución cognitiva y cultural dentro de la industria 4.0. Explorando en la literatura especializada, encontré un libro titulado: Decálogo para mejorar la docencia online: propuesta para educar en contextos presenciales discontinuos, un compendio de reflexiones por profesores de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que me



permite afirmar que para asumir una Escuela 4.0 se necesita que todos los actores tengan cabezas bien hechas para repensar y ejecutar diseños y desarrollos curriculares en los distintos centros de formación salvadoreña.

¿Entonces, qué debemos enseñar en las Universidades? ¿Qué decisiones debemos tomar para afrontar el siglo XXI? Antes de responder a

estas preguntas, quiero iniciar una reflexión con esta frase: **“Los maestros también necesitan tiempo para aprender, no solo para enseñar”**. Si bien algunos docentes han sido receptivos y positivos ante los cambios que ha traído la COVID-19, para otros impartir clases en línea no ha sido fácil, especialmente para aquellos que tienen una conectividad limitada o no cuentan con las herramientas tecnológicas básicas para desem-

peñarse de forma efectiva. Además, tratar de apegarse al nuevo plan de estudios en línea, y hacerlo de manera divertida para captar la atención de los alumnos, resulta abrumador. Entonces, forjar al ciudadano digital también requiere que el mediador educativo logre tener las competencias que le exige la nueva normalidad para enseñar para la vida.

Para responder expreso los principios que debemos retomar para trazar esa hoja de ruta que permita la reinvencción de las universidades en tiempos de crisis:

1. Abrir espacios de diálogo para avanzar con acuerdos. Un amplio pacto político educativo, que permita propiciar un sistema educativo que logre responder a un aprendizaje basado en retos, retomando lo mejor de la presencialidad y de la virtualidad. Y también, establecer mecanismos que permitan una relación conjunta entre la administración escolar y la labor de la andragogía para educar para un mundo poscovid.

2. Superar la resistencia a los cambios. Hay que modernizar las instituciones de educación superior (IES) y el resto de los subsistemas que conforman el sistema educativo salvadoreño. Hay que vencer esas resistencias internas, que casi siempre proceden más de intereses personales que de cuestiones ideológicas, y que se pueden superar al llegar a un consenso que reivindique la labor de la academia frente a la sociedad.

3. Hay que inspirarse en las mejores. Las me-

Hay que modernizar las instituciones de educación superior (IES) y el resto de los subsistemas que conforman el sistema educativo salvadoreño.



jores universidades han logrado afrontar el reto de la continuidad educativa a distancia y virtual.

Entonces, es preciso hacer casos de estudio sobre estas, que nos permitan responder las siguientes interrogantes: ¿qué hace bien?, ¿bajo qué marco normativo florecen las mejores universidades?, ¿de qué tipo de recursos disponen? y ¿cómo gestionan recursos a corto, mediano y largo plazo?

4. Apostar por la investigación.

La innovación y la ciencia permiten que la comunidad educativa vea la luz al final de este túnel provocado por la crisis de la covid-19. Hay que invertir en tecnología para propiciar soluciones creativas a los desafíos de país, que revaliden la incorporación de los procesos socioformativos para tener un diseño y desarrollo curricular que logre proporcionar una educación experiencial que mida su entereza, profesionalismo y capacidad para adaptar las estrategias pedagógicas a las nuevas realidades.

Esto me lleva a cerrar esta propuesta con el perfil del líder educativo que requerimos para evolucionar de forma definitiva:



- 1.** En funciones de docencia, debe planificar procesos de enseñanza-aprendizaje centrados en las necesidades del estudiante y en su diversidad, retomando lo mejor de la virtualidad y lo mejor de la presencialidad para implementar un modelo híbrido.
- 2.** Ser gestor de contenidos, es decir, generar y filtrar material didáctico interactivo, lo que le permitirá usar metodologías activas en su desarrollo curricular.
- 3.** Ser un ciudadano digital para gestionar oportunidades de intercambio educativo mediante herramientas que acorten distancia a escala mundial como webinarios, talleres, capacitaciones, etc.
- 4.** Debe ser un investigador educativo, en temas tanto propios como dentro del aula para problematizar contenidos y dar soluciones integrales
- 5.** Debe estar en constante actualización para diseñar y ejecutar nuevas estrategias, técnicas, metodologías y elaboración de proyectos de clase vinculados a la docencia, proyección social e investigación, así como en tecnología educativa y en las actualizaciones de esta para optimizar las aulas virtuales.
- 6.** Ser un guía y orientador que promueva condiciones para el aprendizaje.
- 7.** Debe ser democrático y transformador para generar cambios de cultura educativa en cualquier organización.



— Referencias bibliográficas

— Referencias bibliográficas

Alvarado, Y., Prieto, A., y Betancourt, D. (2009) **Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario.**

Actualidades Investigativas en Educación 9 (3) 1-12. Obtenido de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9506/17920>

Aristóteles. (1843). **Herménia ou Traité de la proposition.** Librairie de Landrange. París.

_____(1991). La Retórica. Librería Francesa, París.

_____(2007). Ética Nicomáquea. Gredos. Barcelona, España.

Bolívar, A. (2010). **El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.** Psicoperspectivas: individuo y sociedad 9(2), 9-33. Disponible: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Bozu, Z. & Herrera, P. (2009). **El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes.** Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria, 2, 87-97.

Recuperado de https://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol2_2/REFIEDU_2_2_4.pdf

Drucker, P.F. (1989). **The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and word vier.** New York: Harper & Row.

Figuroa, M. (2015). **Estilos de liderazgo directivo y adecuado desempeño docente en centros educativos maristas de San Salvador.** Tesis de grado para optar el grado académico de Magister en Gestión Educativa, Escuela de Postgrado, Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú. Obtenido de: <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/57>

González, O. y González, L. (2016). **Estilos de liderazgo del docente universitario. Multiciencias.** Disponible: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/16883>

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.**, Harvard Business School. Boston. Press.

Goodwin, T. (2018). Darwinismo digital. **La supervivencia del más apto en la era de la disrupción empresarial.** Editorial Kogan Page.

Lussier, R. N., Achua, C. F., Arciniega Torres, I., & Pereda Barrios, M. d. C. (2016). **Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades** (6a. ed. --.). México D.F.: Cengage Learning.

Martínez, M. (2004). Orientación a mercado. **Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional.** México: Universidad Autónoma de Aguascalientes

Maxwell, J.C. (1998). **Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.** Grupo Nelson, Inc. Estados Unidos.

Morin, E. (1983). **El Método II: La vida de la vida.** Ediciones Cátedra. Madrid.

Puig, M. A. (2018). **“Un buen maestro sabe que en todo ser humano hay grandeza”.** BBVA Aprendamos juntos. Disponible en: <https://youtu.be/fYSXb2n8Q5I>

Ríos, G., y León, J. (2013). **Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario.** Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales 15(3) 350-560 Obtenido de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178>

Stoll, L. y Temperley, J. (2009). **Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo.** Disponible: https://www.oecd-ilibrary.org/education/mejorar-el-liderazgo-escolar_9789264097797-es

Suárez Castillo, A. & otros autores (2020). **La planeación estratégica en la gestión de las universidades hispanohablantes: una revisión de la literatura de hace diez años.** Revista electrónica: TAMBARA, edición 11, no 65, pp. 905-920.

Sun Tzu (1994), **El Arte de la Guerra.** USA: Barnes & Noble, Inc



matías
+plus

ESCUELA DE CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN

marzo 2023