

La función directiva escolar y el liderazgo

Teresita de Jesús Alvarado Castellanos

CONSIDERACIONES GENERALES

Definición de Liderazgo

Al revisar literatura temática sobre liderazgo es posible encontrar diversos conceptos y definiciones sobre el mismo. El término líder proviene del inglés "leader", del verbo *to lead*, que significa guiar, dirigir.

Desde un enfoque empresarial se entiende el liderazgo "... como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos".¹ Esta definición deja ver algunos elementos importantes, en primer lugar menciona que es un proceso, implica una sucesión ordenada, coherente y lógica de fases o etapas, con un inicio y una conclusión quizá no delimitada porque el final de un proceso puede ser el inicio de otro, el segundo se alimenta del primero, el tercero del segundo y así sucesivamente.

Otro elemento se refiere a los miembros de un grupo, es decir, implica a otras personas, aquí es posible identificar dos tipos de individuos uno que dirige, manda o guía; y otros que son seguidores del primero, el grupo, o sea el "conjunto de individuos en interacción cara a cara que se perciben unos a otros como interrelacionándose o como afectán-

dose recíprocamente, y que persiguen una meta compartida".² Estos últimos ayudan a definir la posición del líder y permiten que sea posible llevar a cabo el proceso de liderazgo. Aquí está implícita una relación de poder sobre ambos tipos de individuos, los miembros del grupo ejercen poder en el sentido que dan forma a las actividades del grupo, si el grupo carece de voluntad por cumplir con su parte en el proceso de liderazgo, este no se lleva a cabo. La otra dirección de poder proviene del líder, regularmente como administrador o gerente de una organización posee diferentes dimensiones de poder manifestadas a través de recompensar, corregir, legitimar y en su papel de experto frente al grupo. En términos generales la distribución de poder es inequitativa y se carga generalmente en esta última dirección.

Un tercer elemento es la influencia que ejerce el líder respecto al grupo para hacerlo su seguidor. Esta influencia se manifiesta a través de la capacidad del líder al ejercer las diferentes formas de poder para influir en la conducta de sus seguidores y generar cambios de actitudes o de conductas.

Tanto la dirección que ejerce el líder como la influencia sobre el grupo conlleva en esencia una carga de valores, o sea el lado moral del liderazgo. Una relación muy clara y honesta entre líder y grupo desde el liderazgo moral, implica que se ofrezca

P. profesora e investigadora del Centro de Investigaciones Sociales y Económicas, Cuaca; UdeG.

1. Stoner James, et al. "Administración", Editorial Prentice Hall, 6ª edición, México, 1996, p.514.

2. White y Lippitt, "Liderazgo", Documento de trabajo Maestría Ciencias de la Educación, Planeación Educativa, México, 2000.

a los seguidores información suficiente sobre las diferentes propuestas de liderazgo con todas sus implicaciones, para elegir la más conveniente para ambas partes, habrá que tener conocimiento de causa para poder elegir el modelo que compartirán.

¿Quién es un líder ?

En el contexto de la Administración o de cualquier actividad organizada se considera como una verdad evidente que el liderazgo es esencial para el éxito. Si el liderazgo es un factor imprescindible para el éxito de una organización, cabe preguntarse ¿Qué hace a un gran líder? ¿Cuáles deben ser sus conductas? De acuerdo a los enfoques recientes sobre liderazgo, ser líder hoy implica un mérito personal más que un don, carisma o herencia. El enfoque que caracterizó al líder por sus rasgos quedó superado por otras corrientes que consideran las conductas del líder como los elementos estructurales constitutivos de él mismo. En tanto "una conducta a diferencia de los rasgos se puede aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor."³ El liderazgo es en esencia una conducta de influencia en otras personas o en el grupo. Un líder debe ganarse el seguimiento sobre el grupo a través de su conducta, mediante sus acciones sobre el grupo en general y sobre cada miembro del mismo en particular, sin caer en un proceso manipulador.

El líder debe observar de las siguientes conductas:

Crear conciencia de grupo; crear conciencia de las posibilidades del grupo; estimular a todos los miembros

del grupo sin distinción; pensar en los trabajadores al igual que en el trabajo; comprender y valorar las diferencias individuales; descubrir y conocer las metas de cada seguidor y hacerlas converger con las de los demás y con las de la organización; pensar y actuar sobre las personas sin considerarlas como un problema en sí.

Funciones del líder

La función tradicional del líder lo considera como un héroe, un gran hombre, que siempre en forma natural está en la cima debido a que fija la dirección de la organización, toma las decisiones y motiva al personal. Estas acciones las lleva a cabo desde su sitio, es inamovible.

Una nueva función del líder lo cataloga como "diseñador, maestro y servidor para crear una visión compartida e impulsar el aprendizaje sistémico permanente".⁴ Para el líder servidor el interés primario es servir, se puede hablar de una vocación de servicio, y no actuar con y para el grupo con un mero afán de conseguir o alcanzar metas personales de poder tanto económico como político. El líder maestro está dispuesto a ayudar a todos y cada uno de los integrantes de su grupo desde su posición particular, incluido él mismo, a mejorar sus visiones interiores y a hacerlas converger con la suya propia y con la visión organizacional.

En forma genérica se pueden señalar las funciones del líder:

Trasmitir sus valores a través del ejemplo personal y no sobre el mero discurso; inculcar el respeto en el grupo, para con el líder y entre los miembros del grupo; crear conciencia de grupo y de sus posibilidades; criticar la conducta del grupo y de sus miembros de manera constructiva; propiciar que los consejos y ayudas que se generen en el seno de

3 Stoner James, et. al. Op. cit. p. 519.

4 "Liderazgo Siglo XXI", Conferencia dictada por el Sistema de Educación media Superior, Coordinación General Administrativa, Universidad de Guadalajara.

la organización fluyan en todas direcciones, del líder hacia los seguidores y de estos hacia el líder; fomentar el sentido de responsabilidad y constancia como una vía para alcanzar el éxito o la consecución de sus metas.

Al hablar de las funciones del líder, algunos autores, por una parte, las refieren como dirigidas hacia las tareas o al logro de los objetivos del grupo que conlleva la solución de problemas, y por otra, hacia la permanencia y desarrollo del grupo o relaciones sociales.

En el apartado siguiente se desarrollarán algunas de las aportaciones que realizan diferentes enfoques teóricos acerca del liderazgo y específicamente las funciones del líder.

Teorías del liderazgo

Las teorías sobre liderazgo han evolucionado constantemente, observándose diferentes enfoques teóricos en cuanto a la concepción del líder y los elementos a los que dan prioridad o consideran para el desarrollo de esta tarea de liderazgo. Entre estas teorías se pueden encontrar las siguientes: *Teorías unidimensionales, bidimensionales y tridimensionales.*

Estas teorías empiezan a desarrollarse a inicios del siglo XX con las unidimensionales que se caracterizan por enfatizar en el desarrollo de las tareas. Entre ellas se incluye *la Teoría del gran hombre*, que considera que los líderes nacen no se hacen. La eficacia del líder se relaciona con habilidades y aptitudes propias. La *Teoría de Mc Gregor* incluye la Teoría "X" (pesimista) y la "Y" (optimista). En la primera los directivos organizan y se responsabilizan del dinero, materiales, equipo y personal de la

organización. El líder se caracteriza por la poca confianza que otorga a los trabajadores a su cargo. En la segunda teoría se establece que el ser humano es cooperativo, autocontrolable y capaz de autodirigirse; sus habilidades y capacidades están limitadas y subutilizadas, por tanto el líder debe propiciar el desarrollo de esas capacidades y la toma de decisiones en sus subordinados.

La *Teoría "Z"* (autocracia-benevolente) cuyos autores son Strauss-Sayles se considera una teoría intermedia entre las teorías "X" y "Y" y se desarrolla durante la época de los 60's. En ella se enfatizan las relaciones humanas.

La Teoría conocida como sistema de organizaciones humanas o Likert toma en cuenta a las personas y presenta cuatro modelos:

1. *Explotador autoritario.* Se distingue por la poca confianza en los subordinados, la motivación mediante el castigo con recompensas ocasionales y poca comunicación.
2. *Benevolente-autoritario.* Se distingue por una confianza relativa, el uso de recompensas con castigos ocasionales y delegación de algunas tomas de decisiones.
3. *Participativo-consultivo.* Se distingue por una confianza sustancial de los subordinados, motivación por recompensas, tomar en cuenta las opiniones y un gran flujo de comunicación.
4. *Participativo de grupo.* Se distingue por tener confianza en sus subordinados, ofrece recompensas económicas y da libertad para hacer sugerencias⁵.

Dentro de las Teorías Bidimensionales llamadas así por enfocarse básicamente al desarrollo de tareas y personas o tareas y situaciones. Dentro de éstas se menciona la Teoría Alfa-Omega, desarrollada por Raymond A. Katzell en 1962, sostiene

5 Documento de trabajo. Maestría en Ciencias de la Educación. Planeación Educativa. ISIDM, México, 2000.

que el liderazgo se adecua al tamaño de la organización, personalidad y expectativas de los miembros, congruencia en las metas y en el diseño y desarrollo de técnicas de toma de decisión.

La *Teoría de la Rejilla Gerencial*, cuyos autores son Balke-Mouton, (1964) se preocupan por la producción y el bienestar del personal.

Las Teorías Tridimensionales se desarrollaron a partir de 1973 y consideran tanto a las personas, como a las tareas y a las situaciones. La Teoría del Continuo del Comportamiento Directivo desarrollada por R. Tannenbaum y Warren Schmidt sostiene que el estilo apropiado del liderazgo depende del líder, los seguidores y la situación.

La *Teoría Ruta-Meta* representada por Robert House, postula que habrá de considerarse las necesidades, habilidades y seguridad en sí mismo de los subordinados, así como el medio laboral. La función del líder es aclarar metas con los subordinados y encontrar las vías más adecuadas para alcanzarlas. Menciona que hay cuatro tipos de liderazgo: De apoyo, participativo, instrumental y orientado a logros.

La *Teoría de Liderazgo de Fielders* sostiene que un liderazgo es eficaz si los elementos presentes en un grupo como el poder del puesto, la estructura de la tarea y las relaciones líder-miembros, son tomados en cuenta.

El *Liderazgo Situacional o de Contingencia*, desarrollado en 1998 por P. Hersey y K. Blanchard, promueve el respeto a la diversidad de las personas y con base en ello, implementa un estilo de liderazgo de acuerdo al nivel de madurez de las personas o grupo con quien se trabaja para desarrollar

sus tareas. Dicha madurez "se subdivide en madurez técnica, entendida como el grado de conocimiento y experiencia acerca del trabajo que se realiza, y en madurez psicológica, percibida como el grado de responsabilidad, de motivación de logro, de confianza en sí mismo y de autoestima"⁶.

A partir de este enfoque se considera que el líder debe poseer tres cualidades: *flexibilidad, diagnóstico y consenso*

a) *Flexibilidad*. De acuerdo con Blanchard la *flexibilidad* consiste en la capacidad del líder para implementar los *cuatro estilos de liderazgo: dirigir, instruir, apoyar y delegar*.

Liderazgo de dirección. Este se da cuando el grado de madurez del grupo es bajo. Los subordinados deben realizar la tarea de acuerdo a lo que se les ordena, sin embargo, el grupo no desempeña adecuadamente sus tareas. Algunas de sus características son que existe mucha comunicación entre el líder y el grupo, pero de manera vertical, el líder identifica problemas, planea, establece metas, dirige y evalúa el trabajo de sus colaboradores. Algunas desventajas que se observan en este estilo son que a la mayoría de los colaboradores no les agrada este estilo de liderazgo, suele crear temor y frustración, impide que el personal desarrolle su creatividad.

Liderazgo de instrucción. El grado de madurez es medio bajo. Las personas inician a desarrollar sus tareas con eficiencia. En este tipo de liderazgo, el líder "convence" a sus seguidores de la forma en que deben desarrollar sus tareas, existe comunicación bidireccional entre el líder y sus colaboradores, el líder se involucra en la planeación y evaluación del trabajo de sus subordinados elogiando sus habilidades y buscando despertar el interés y entusiasmo en los mismos. Algunas de sus funci-

6 COLUNGA DAVILA, Carlos. "Modelos administrativos" en *Antología Enfoques Administrativos en Planeación Educativa*. Ed. ISIDM, México, 2000. P 104.

ones son tratar de persuadir a sus colaboradores, identificar problemas, establecer metas, diseñar planes de acción para resolver problemas y consultar a sus colaboradores, además de dirigir las tareas de sus subordinados. Algunas de las desventajas de este tipo de liderazgo son que los colaboradores desarrollan poco la habilidad de toma de decisiones y la creatividad, y cuando la comunicación no es clara, los subordinados no llegan a comprender los planes de trabajo del líder.

Liderazgo de apoyo. En este caso el grado de madurez del grupo es medio alto. El grupo se relaciona bien con el líder y desempeña bien sus tareas. El líder considera importante la opinión de sus colaboradores, los apoya y evalúa conjuntamente, los toma en cuenta para la identificación de los problemas y el establecimiento de metas, los escucha y les permite proponer, los hace corresponsables de las soluciones y la toma de decisiones. En este liderazgo se toman en cuenta los sentimientos de los colaboradores, se facilita el uso eficaz de las habilidades en el proceso de grupo, se promueve la creación de equipo con base en los objetivos y solución de problemas. Algunas de sus desventajas son que se requiere de madurez del grupo para realizar sus tareas con eficiencia y eficacia, y lo difícil para propiciar el cambio de actitud hacia los colaboradores.

Liderazgo delegativo. El grado de madurez del grupo es alto, la empresa se encuentra en una etapa de consolidación y estabilidad. El líder otorga a sus colaboradores la autoridad suficiente para decidir cómo hacer su trabajo, fija objetivos, establece un sistema de información funcional, delega, define problemas y metas conjuntamente con los colaboradores, los colaboradores desarrollan planes de acción, toman decisiones acerca de cómo, cuándo y

con quién se van a resolver los problemas o llevar a cabo las tareas, toman la responsabilidad y el crédito. En este tipo de liderazgo se desarrollan competencias compatibles con el trabajo y planes de contingencia, se fomentan las relaciones públicas, la creación de equipos y se proporciona oportunidades para la capacitación. Algunas de las desventajas de este tipo de liderazgo son que se necesita un grado de madurez alto para realizar bien el trabajo, si el líder no tiene el control suficiente sobre sus colaboradores, el trabajo puede salir mal y la democracia del líder puede confundirse con falta de autoridad.

- b) Diagnóstico. Una habilidad que el líder debe desarrollar es poder diagnosticar el o los estilos de liderazgo que ejerce, además, de las características del contexto situacional o entorno de la organización así como el grado de madurez de las personas que conforman el grupo con el cual trabaja, lo que le permitirá implementar o desarrollar los estilos de liderazgo acordes a dicha madurez y situaciones prevalecientes en el grupo y el contexto de una manera flexible.
- c) Consenso. La tercera cualidad que el líder debe desarrollar y desempeñar es el consenso, es decir, debe negociar con sus colaboradores, precisarles la importancia de su labor y el resultado del diagnóstico del personal, tanto sus fortalezas como debilidades y consensuar con los empleados el estilo de liderazgo que considera conveniente llevar a cabo con ellos.

A partir del desarrollo de estas teorías se considera que *la Teoría del Liderazgo Situacional o de contingencias de Paul Hersey y Kenneth Blanchard* es la más acorde para llevarla a cabo en las instituciones educativas en donde el director deberá asumir el rol de líder que la propia función le confiere o requiere. El grupo de docentes que conforma una

escuela es diverso, ya que poseen una formación, estilos de trabajo, intereses, experiencias y necesidades diferentes, ante lo cual se requiere estilos de liderazgo flexibles, acordes a las situaciones y diversidad prevalecientes en una escuela, considerando así, reiteramos, a esta teoría como la más adecuada al contexto educativo.

A continuación se describirá algunas relaciones entre la función directiva y los diferentes estilos de liderazgo propuestos por la Teoría Situacional.

La función directiva y el liderazgo

En el marco de la Teoría Situacional y considerando los cuatro estilos de liderazgo que un líder debe desarrollar y la función directiva en un centro educativo se hacen las siguientes consideraciones:

Cuando el nivel de competencia del personal de la escuela es bajo, aunque presente mucho interés en la tarea, se requiere que el director asuma un liderazgo de carácter directivo, en donde sus principales funciones sean estructurar, controlar y supervisar el desarrollo de las tareas. El director deberá indicar al personal cuál es el objetivo de dirigir sus actividades, da órdenes especificando cómo llevar a cabo las mismas. El personal sólo asume y ejecuta las órdenes dadas.

En el caso en el que exista cierta competencia del personal del centro de trabajo para desempeñar las tareas encomendadas con eficiencia, pero prevalezca poco interés, es necesario desarrollar un liderazgo de tipo instruccional, en donde las principales tareas a desarrollar por el director serían la orientación y ayuda al personal a su cargo. El director combina la acción directiva con la ayuda, tratando de persuadir al grupo para que acepten las decisiones tomadas por la dirección y que observen las ventajas y desventajas de las mismas,

permitiéndoles exponer sus puntos de vista pero sin tomar decisiones al respecto.

Al presentar el grupo un grado de competencia alto y un interés variable, se recomienda desarrollar un liderazgo de apoyo, en donde las funciones a desempeñar por el directivo se enfocan principalmente a elogiar, escuchar y brindar facilidades al personal para el desarrollo de sus actividades. El director facilita los esfuerzos del personal en sus tareas laborales y comparte con ellos las ideas, para llegar así, a la toma de decisiones conjuntamente.

Cuando el personal presenta un nivel de competencia e interés alto, el director deberá desempeñar un liderazgo de tipo delegativo, en donde delegue al personal la responsabilidad en la toma de decisiones laborales, la forma de llevarlas a cabo y de resolver los problemas.

Cabe mencionar que ninguno de los tipos de liderazgo mencionados anteriormente, se considera mejor que los otros, el director deberá implementar cada uno de ellos de acuerdo a las necesidades, problemas, grado de madurez de su personal o las situaciones prevalencientes en su centro de trabajo.

Para poder llevar a cabo o identificar el estilo de liderazgo que se requiere, se hace necesario que el director realice un diagnóstico, con el fin de conocer a cada uno de los integrantes del personal a su cargo, identificando los datos generales acerca de su formación, expectativas, nivel de autoestima, su desempeño profesional e interés en el trabajo. Es necesario además que el directivo lleve a cabo un diagnóstico de su propio desempeño, en donde identifique qué tipo de liderazgo ha ejercido y los resultados del mismo para realizar las modificaciones requeridas para un mejor desempeño del grupo.

Algunas de las funciones que el director debe

llevar a cabo para incrementar la competencia y el interés del personal que conforma el centro de trabajo, es decir, su nivel de madurez, son las siguientes. En primer lugar, indicar a cada uno de los integrantes de la escuela, qué se espera de él, dar a conocer de manera clara y precisa los objetivos que como centro se desean alcanzar en un período de tiempo determinado y lo que le corresponde realizar a cada uno para el logro de dichos objetivos. Es necesario además que les indique cómo llevar a cabo las tareas encomendadas, así como facilitar los recursos materiales que les permitan desarrollar su trabajo ya sea docente, técnico o administrativo.

El director deberá observar el desempeño del personal, identificando las estrategias que han implementado, qué habilidades y conocimientos necesitan para desarrollar un trabajo con calidad, a fin de diseñar estrategias y actividades que coadyuven al crecimiento profesional y la autoestima de dicho personal, incentivando su creatividad, innovación y autonomía.

El desarrollo de las funciones o acciones del director anteriormente descritas, requieren efectuarse en un contexto de negociación, en donde se consense con el personal acerca de la importancia del diagnóstico y el estilo de liderazgo más acorde a los resultados observados y a las situaciones prevalencientes en la escuela.

El directivo escolar debe tener como objetivo general la mejora de las condiciones en las que se imparten la enseñanza y procurar que las decisiones que se tomen en cuenta con relación a la organización del personal, distribución de horarios, recursos, formación de equipos, etc., tengan en cuenta los fines educativos que busca la escuela. El director deberá ejercer un liderazgo académico centrado en la calidad de la enseñanza, consciente que su

objetivo central es la mejora del aprendizaje de los alumnos. En este sentido, el director se interesa por el rendimiento escolar de los alumnos, se interesa y busca cómo mejorar y facilitar el trabajo docente, en suma, su labor se caracteriza por potenciar todas aquellas acciones, funciones y estructuras organizativas relacionadas de manera directa con el mejoramiento de la docencia.

Conclusiones

Con base en lo expuesto a lo largo de este trabajo, se plantean las siguientes conclusiones:

El liderazgo lejos de ser un modelo administrativo es una actitud, una conducta, la actitud del líder en la organización y la de sus seguidores que conjuntamente integran el proceso de liderazgo. Cada tipo o modelo de administración lleva implícito un estilo de liderazgo.

La teoría de liderazgo que se considera más acorde a la situación o contexto escolar es la del Liderazgo Situacional principalmente por las cualidades que le confiere al líder, en este caso trasladándolo a la función directiva, como son la flexibilidad, diagnóstico y consenso.

La diversidad del personal de una escuela requiere que se desarrollen los cuatro estilos de liderazgo mencionados en la teoría situacional, ninguno prevalece o es el más adecuado o importante, cada uno es pertinente de acuerdo a la realidad presente en cada una de las escuelas.

El líder situacional por tanto, deberá poseer la habilidad y el conocimiento para manejar los cuatro estilos de liderazgo ya mencionados. El director deberá ir cambiando gradualmente los estilos de liderazgo, de dirigir a instruir, después a apoyar y finalmente a delegar.

El director posee un papel decisivo en la orga-

nización y desempeño de los centros escolares de calidad, una dirección "eficaz" es determinante para el apoyo, mejora y desarrollo de la actividad docente. Esta se caracteriza por potenciar todas aquellas acciones, funciones y estrategias relacionadas con la mejora de la docencia.

El diagnóstico es una acción importante y necesaria para determinar el grado de madurez del grupo, del líder y el tipo de liderazgo que se requiere llevar a cabo.

Actualmente se requiere que en la organización de la escuela existan objetivos comunes, una normatividad clara y específica, un liderazgo centrado en el grupo, un clima de respeto a la diversidad, que se fomenten las relaciones interpersonales, la libertad de opinión e iniciativas del personal, enmarcado todo en un ambiente de cordialidad, apoyo y confianza, propiciando además el trabajo colectivo.

El liderazgo académico requiere una serie de métodos y estilos de trabajo centrado en la búsqueda colectiva de soluciones a los problemas que se presentan para elevar la calidad del desempeño

profesional de cada uno de los integrantes de las escuelas, es decir, propiciar un proceso de mejora continua, el brindar una educación cada vez con mayor calidad.

El ejercicio del liderazgo académico implica numerosas habilidades o destrezas no siempre fáciles de operativizar, sin embargo, sería utópico tratar de reunir en un director todas las características que lo definen como tal, no se trata de una cuestión extrema de todo o nada, el liderazgo se ejerce como ya se mencionó, en diferentes grados y formas, no obstante, existe una cualidad imprescindible, el estilo de dirección o liderazgo no puede ser impositivo, por el contrario, deberá permitir, propiciar o crear espacios de colaboración pedagógica, la dirección deberá percibirse como una oferta permanente y abierta a la negociación con el personal.

Esta clase de liderazgo propuesta necesita propiciarse continuamente, en las interacciones con el personal, sugiriendo, apoyando, contrastando, es un proceso sometido a constante cambio y negociación en cada centro escolar.

Bibliografía

- BORRAYO RODRIGUEZ, Carmen Leticia. *Antología enfoques Administrativos en planeación educativa*. Ed. ISIDM, México, 2000.
- CONALEP. *Liderazgo. Cuadernos MAI. Hacia el CONALEP del siglo XXI*. N° 9 Ed. SEP, México, 1998.
- DURO Martín Antonio, et. al. *Liderazgo Organizacional: resultados sobre subordinados y desempeño de un modelo integrado, multi-nivel y multidimensional*. Universidad Autónoma de Madrid.
- KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.
- MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA. *Organización del trabajo. Estructura y organización del trabajo en los centros docentes*. Ed. MEC, España, 1998.
- RAMIREZ, José Cruz. *Educación y calidad total*. Ed. Iberoamericana, México, 1997.
- RAMIREZ RAMIREZ, Antonio. *Calidad Educativa*. Ed. Jamer, México, 1999.
- RODRIGUEZ COMBELLER, Carlos. *El nuevo escenario*. Ed. ITESO, México, 1997.
- RODRIGUEZ FLORES, María E. *Función directiva escolar*. Ed. Castillo, México, 1998.

SBANDI Pío. *Psicología de grupos*. Ed. Herder, España, 1990.

SCHMELKES, Sylvia. *El director como eje de la calidad educativa*. Conferencia impartida al personal directivo de Educación Especial. Guadalajara, Jalisco. Julio, 2000.

STONER James, *et.al.* *Administración*. Editorial Prentice Hall, México, 1996.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. *Liderazgo Siglo XXI*. Universidad de Guadalajara, Coordinación General Administrativa, Sistema de Educación Media Superior.

URIZ, Javier. *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*. Ed. Siglo XXI, México, 1994.

White y Lippitt, "Liderazgo", material mimeografiado, 1990.

"Columnas Empresariales y financieras" Parte 3. *Reforma*. Diario de circulación local, México, D.F., 30 de noviembre de 1999.