

Visión de estudiantes universitarios para determinar algunas características de liderazgo entre pares

Vision of university students to determine some characteristics of leadership among partners

Yolanda Feria-Cuevas¹
Marisela Rodríguez-Morán²
Emmanuel-Rodrigo Marín-Orozco³
Celia Robles-Murguía⁴

Cómo citar/ How to cite: Feria, Y., Rodríguez, M., Marín, E. & Robles, C. (2021). Visión de estudiantes universitarios para determinar algunas características de liderazgo entre pares. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 284 – 291. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.7568>

Resumen

Este artículo presenta los resultados de un estudio longitudinal, se recopilaron datos de dieciséis generaciones para conocer cuáles son las características que los estudiantes identifican en sí mismos y en sus compañeros asociadas al liderazgo. Se aplicó un cuestionario a 286 alumnos de licenciatura para conocer sus opiniones en relación a siete aspectos relacionados con el liderazgo 1) ¿Es aceptado por el grupo? 2) ¿Es participativo? 3) ¿Es responsable? 4) ¿Es confiable? 5) ¿Es respetuoso? 6) ¿Es comprometido? y 7) ¿Es puntual? En los resultados, se identifica que las características que más asocian a un líder son: Que sea aceptado por el grupo, que sea comprometido con los intereses del mismo, y que sea respetuoso con los integrantes de la colectividad. Se concluye que las características identificadas por la mayoría de los estudiantes en un líder son las directamente relacionadas con la aceptación social que implicará la resolución de posibles conflictos, y con aquellas que garanticen, en lo posible, el logro de objetivos comunes y la consecución de metas planteadas.

Palabras clave

Liderazgo estudiantil; atributos de liderazgo; estudio longitudinal; estudiantes universitarios; evaluación entre pares.

Fecha de recepción: 28 de marzo de 2021
Fecha de evaluación: 20 de mayo de 2021
Fecha de aceptación: 28 de junio de 2021

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Published by Universidad Libre



1 Maestra en Ecología y Ciencias Ambientales por la Universidad Nacional Autónoma de México, con un Master en Gestión, conservación y control de especies sometidas a comercio internacional por la Universidad Internacional de Andalucía, España. Profesora e investigadora del Departamento de Ciencias Ambientales del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México. Correo electrónico: yolanda.feria@academicos.udg.mx ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5688-3581>

2 Maestra en Desarrollo Humano para las Organizaciones por la Universidad Marista de Guadalajara. Profesora e investigadora del Departamento de Teorías e Historias del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México. Correo electrónico: marisela.rodriguez@cuaad.udg.mx ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5249-217X>

3 Maestro en Agronegocios por la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México. Profesor docente del Departamento de Desarrollo Rural del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: emanuel.marin@cucba.udg.mx ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9422-3974>

4 Maestra en Biotecnología de plantas por el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. Profesora e investigadora del Departamento de Ecología Aplicada del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México. Correo electrónico: celia.robles@academicos.udg.mx ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6413-0478>

Abstract

This paper reports a longitudinal study to know how the students what are the characteristics that students identify in themselves and in their peers associated with leadership. A questionnaire was applied to 286 students to find out the opinions of the students in relation to seven attributes of the behavior of their peers: 1) Is it accepted by the group? 2) Is it participatory? 3) Is it responsible? 4) Is it reliable? 5) Is it respectful? 6) Is it compromised? and 7) Is it punctual? In the results, differences were found that, although they are not significant, it is identified that those that most associate a leader are: That he be accepted by the group, that he be committed to its interests, and that he be respectful of the members of the community. It is concluded that the characteristics identified by the majority of the students in a leader are those directly related to the social acceptance in order of the resolution of possible conflicts will imply, and with those that guarantee, as far as possible, the achievement of common objectives and the achievement of goals set collectively.

Keywords

Student leadership; leadership attributes; longitudinal study; university students.

Introducción

El estudio del liderazgo en las escuelas, ha adquirido relevancia ya que las opiniones e inquietudes de los estudiantes, manifestada a través de líderes estudiantiles, ha sido un tema que empieza a tomarse en cuenta para la mejora de los centros educativos, aunque siguen existiendo posturas contrarias a esta tendencia (Pareja, López, Homrani y Lorenzo, 2012; OCDE).

Que los estudiantes identifiquen y se identifiquen con los compañeros con ciertas características de liderazgo, es positivo ya que puede derivar en un trabajo colaborativo que propicie el cumplimiento de los objetivos del contenido temático del curso. Ser joven, implica casi por definición, la necesidad de pertenecer a un grupo en el que se sigue o se es líder. En la carrera de Agronegocios es fundamental, por un lado, interactuar con productores y prestadores de servicios brindado asesoría, y por otro, creando empresas propias o cooperativas; es aquí en donde radica la importancia del liderazgo. El presente estudio es longitudinal, ya que es de tipo observacional y de larga duración, se recopilaban datos de dieciséis generaciones (ocho años), y analiza cuáles son las características que estudiantes de la carrera de Agronegocios del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA) de la Universidad de Guadalajara (U de G), identifican importantes para reconocer o reconocerse como líderes.

Relación entre compañeros

En general, los estudiantes pasan aproximadamente el 25% de su tiempo en la escuela, interactuando con sus compañeros, profesores y personal administrativo (Pianta, Hamre y Allen, 2012). Mucho de ese tiempo la interacción consiste en negociar, ya sea con los amigos sobre actividades no necesariamente académicas, y con los maestros en temas relacionados con la cátedra.

Dentro de estas relaciones, enfocándose en la que se da entre compañeros, el compromiso no sólo otorga confianza, sino que manifiesta la capacidad motivacional en donde las interacciones son elementos detonadores de la misma (Pianta, *et al.*, 2012). Es decir, que cuando los estudiantes, que no son líderes, se sienten apoyados y respaldados en sus opiniones y demandas, identifican al sujeto emisor de esa conducta como un posible líder, aceptan recomendaciones, consejos y le dan su voz, por eso la importancia de conocer cuáles son las características principales que los estudiantes identifican para elegir un líder.

La licenciatura en Agronegocios de la U de G, tiene como misión la formación de recursos humanos para crear, administrar o consolidar empresas relacionadas con actividades del sector primario y sus servicios, lo que implica que los estudiantes trabajen en equipo y adquieran habilidades para la interlocución con los secto-

res de producción y consumo, y entre estas se considera el liderazgo.

Marco teórico

No existe una única definición de liderazgo ya que es un concepto que se aborda desde diferentes ámbitos y puntos de vista, sin embargo, se han identificado convergencias entre los diferentes abordajes teóricos, pudiendo definir este término como un proceso en el que una persona (líder) influye en otras (seguidores), y en que la prerrogativa del liderazgo responde tanto a la percepción y atribuciones que le asignan los seguidores, como al contexto en el que se desarrolla la interacción entre sujetos (Lupano y Castro, 2006; Pont, Nusche, y Moorman, 2008; Campoverde, Rosero, González y Ortiz, 2018). Con lo cual, cuando se trabaja en el estudio del liderazgo, es importante definir tanto el entorno en el que se desarrollan las interacciones, como los atributos que posee el líder, estos de manera propia aunados a los que le otorgan los seguidores.

Enfoques del estudio del liderazgo

El planteamiento de las investigaciones del liderazgo, depende de lo que se pretenda enfatizar, ya sea las características del líder (Enfoque de rasgos), su conducta (Enfoque conductual), su influencia (Enfoque transformacional), o las circunstancias del liderazgo (Enfoque situacional) (Lupano y Castro, 2006; Pareja, *et al.*, 2012). Cada uno de estos enfoques responde a preguntas diferentes, sin embargo, todos están interconectados en una misma personalidad que es la que ejerce cierta influencia sobre los otros con los que interactúa.

La teoría del enfoque de rasgos, surgió en la década de 1920 y mantuvo su apogeo hasta 1950, disminuyó su influencia y posteriormente resurgió en 1990 misma que se mantiene a la fecha. Este enfoque, de liderazgo focalizado, se basa en las características de la persona sin asegurar el éxito del mismo. La expresión general de este enfoque, son listas de virtudes, y según esta teoría, los líderes son personas con mucha energía, inteligentes, intuitivos, previsores y persuasivos (Lupano y Castro, 2006; Pareja, *et al.*, 2012). El enfoque conductual, tiene su auge

en las décadas de los cincuentas y sesentas, y como su nombre lo indica, se basa en el comportamiento de los líderes en dos vertientes: a) la estructuración y consecución de actividades para el logro de objetivos y b) el establecimiento y seguimiento de relaciones interpersonales. El enfoque transformacional, tiene sus inicios a finales de los setentas tomando fuerza a mediados de los ochenta y siendo, en la actualidad, uno de los más desarrollados y estudiados. Este enfoque se centra en los rasgos y conductas del líder, sustentadas en las actitudes y percepciones que le brindan sus seguidores, y está conformado por componentes tales como: el carisma (son admirados, respetados y dignos de confianza); la inspiración (fomentan el trabajo en equipo y generan expectativas a futuro); la estimulación intelectual (promueven las ideas innovadoras y creativas); y la consideración individualizada (identifican necesidades individuales). Por último, el enfoque situacional tuvo su apogeo desde finales de los setentas y hasta principios de los ochentas. Dicho enfoque plantea que la situación determina la conducta del líder (Lupano y Castro, 2006; Campoverde *et al.*, 2018). En cuanto a la conformación de grupos de trabajo en los que se pretenden cumplir objetivos comunes con ganancias particulares, los integrantes favorecen la elección de líderes basada en características que les den cierta seguridad como confianza, respeto y compromiso.

Liderazgo en el entorno universitario

Se identifican como destrezas de liderazgo, aquellas que enfocan el tiempo, esfuerzos y recursos, al cumplimiento de las metas planteadas en un grupo (Pareja, *et al.*, 2012), elementos valiosos en el ámbito educativo, ya que esto genera un ambiente de confianza y cierta seguridad de que se cumplirán los objetivos establecidos en las actividades planteadas dentro de los contenidos académicos.

Se reconocen dos manifestaciones del liderazgo sobre todo en jóvenes, una que implica una actitud retadora y de rebeldía, y otra que incluye actitudes empáticas con las autoridades. Esta última se percibe como una actitud madura que ofrece tranquilidad y armonía por propiciar actitudes pro sociales y de cierta manera asegu-

rar algún éxito académico, mientras que la primera genera emociones de malestar constante (Azeem y Mataruna, 2019; Peairs, Sheppard, Putallaz y Constanzo, 2019). Dichos comportamientos, se podrían asociar y explicar con actitudes relacionadas con la madurez de los líderes y de sus seguidores, ya que un proceder retador, poco colaborativo y de confrontación se asocia con actitudes infantiles, mientras que una actuación de cooperación y empatía se relaciona con cualidades adultas.

Lo relevante del liderazgo (Qué se mide y cómo)

Como se mencionó anteriormente, algunas de las razones para elegir un líder, relacionadas con el líder mismo, son su capacidad de convencimiento y sus valores (cualidades), y por parte del seguidor, la necesidad de ser representado (Pareja, *et al.*, 2012). Ambos aspectos tienen que converger para que el liderazgo sea exitoso, el líder por su parte tiene que concurrir con aquellos que quieren ser figurados, asimismo, si el líder no cumple con las expectativas de los que requieren ser representados, la conclusión de los objetivos será complicada o incluso pueden llegar a no concretarse.

Dentro de la metodología de la investigación, se consideran los métodos cuantitativos y los cualitativos. Los primeros se basan en la objetividad de la investigación, el poderla replicar y ofrecer una generalización, mientras que los segundos se desarrollan en un ámbito más natural, es decir, menos controlado, y por lo general, en estos se inscribe el estudio del liderazgo. Entre estas últimas, existen diferentes métodos para realizar dichas evaluaciones de acuerdo a la información que se quiera obtener, entre las que figuran: observación en clase; informes de los profesores; y encuestas aplicadas a los estudiantes (Goe, Bell y Little, 2008). La aplicación de encuestas, tiene la ventaja de que la información se obtiene de manera directa de los propios actores, quienes proporcionan los elementos que permiten evaluar cuáles son las características o requerimientos de los participantes en los estudios. Independientemente del método de evaluación que se utilice, es necesaria la validación del instrumento o del proceso

que se elija, ya que garantiza la calidad de la evaluación al representar que la interpretación de los resultados está respaldada por evidencias (Millet, Stickler, Payne y Dwyer, 2007). En el caso del presente estudio, la validación se soporta en que es una evaluación longitudinal de ocho años, abarcando desde la primera hasta la decimosexta generación de la licenciatura de Agronegocios.

Metodología

La aplicación de encuestas y cuestionarios, es la técnica más utilizada en estudios de liderazgo, ofreciendo diversos instrumentos y técnicas para la obtención de datos (Lucano y Castro, 2013). En el presente estudio, de corte interpretativo, longitudinal y no experimental, se aplicaron cuestionarios individuales a los estudiantes de tercer semestre de la Licenciatura en Agronegocios (LAGN), del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad de Guadalajara, desde el primer semestre de 2008 hasta el primer semestre de 2016, es decir, que se tienen datos desde la primera hasta la decimosexta generación. Se les solicitó que realizaran una autoevaluación y evaluaran a sus compañeros, con los que habían convivido durante un año, para conocer sus opiniones en relación a siete aspectos del comportamiento, asociado al liderazgo, de sus compañeros: 1) ¿Es aceptado por el grupo? 2) ¿Es participativo? 3) ¿Es responsable? 4) ¿Es confiable? 5) ¿Es respetuoso? 6) ¿Es comprometido? Y 7) ¿Es puntual? Los cuestionarios se aplicaron una vez por semestre, es decir, dos veces al año para incluir a los estudiantes que se inscriben tanto en el primer semestre del año (ciclo A) como en el segundo (ciclo B).

Los participantes realizaron dos evaluaciones, una en donde calificaron dichos aspectos basados en la escala Likert, en donde se le asignaba un puntaje, del 1 al 5, a cada característica, y otra, con la misma escala, en donde calificaron los atributos mencionados en el líder del grupo, lo que permitió identificar cuáles son las características que se valoran más en un líder, tanto de manera general, como en su representante grupal.

Con el fin de homogeneizar el significado de los conceptos a evaluar, se presentó una tabla con las definiciones elegidas (Cuadro 1).

Cuadro 1. Definiciones de las características evaluadas

Características	Definiciones
Aceptado por el grupo	Muy integrado en el engranaje social del aula
Participativo	Interviene, colabora y contribuye con opiniones
Responsable	Cumple en tiempo y forma con las tareas y actividades asignadas
Confiable	Cumple con lo que ofrece o con lo que se compromete a hacer
Respetuoso	Considerado y atento con los compañeros
Comprometido	Atento a los requerimientos de las actividades. dispuesto a cubrirlos y a aportar nuevas ideas
Puntual	Llega a tiempo a las clases y cumple en tiempo con las actividades programadas

El total de estudiantes inscritos durante el tiempo que duró el estudio fue de 336 estudiantes, de los cuales respondieron el cuestionario 286 (85%), de estos 187 eran hombres (65%) y 99 mujeres (35%). Las respuestas obtenidas se presentan en forma de histogramas de frecuencia.

Resultados

Los resultados obtenidos no presentaron diferencias significativas, sin embargo, las puntuaciones muestran cuáles características, de las evaluadas, son más importantes para los estudiantes, a la hora de elegir o reconocer en un líder. Lo que se presenta en primer lugar, son los promedios de los puntajes de las evaluaciones a nivel general, es decir, de la puntuación que los estudiantes le asignaron a cada característica. Estos resultados se observan en la Figura 1, mismos que muestran que la cualidad que más valoran los estudiantes, que debe tener un líder, es que sea aceptado por el grupo ($\mu = 85$ pts.), siendo esto, que tenga una buena relación con la mayoría de los integrantes de la clase y que esté integrado en la trama social de la misma. La siguiente característica con mayor puntuación es que sea respetuoso ($\mu = 80$ pts.), es decir, que escuche con atención y tome en cuenta las posturas y necesidades de los compañeros. El tercer atributo que los estudiantes creen que debe tener un líder, es que sea comprometido ($\mu = 78$ pts.), esto implica que muestre interés en las necesidades y requerimientos de las actividades planteadas en clase, que las realice y que sea propositivo con nuevas ideas. Seguido de este, se ubica el que sea puntual ($\mu = 76$ pts.), que sea confiable ($\mu = 75.7$ pts.), después que sea responsable ($\mu = 75$ pts.) y la característica que menos puntaje obtuvo, es la de ser participativo ($\mu = 69.7$ pts.), esto significa que, de manera general, no consideran como un rasgo importante para elegir un líder, que la persona intervenga de manera activa con comentarios en clase.

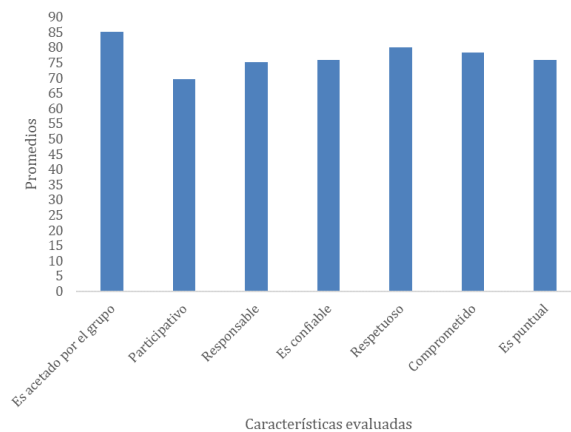


Figura 1. Puntaje otorgado por los estudiantes a cada característica que consideran, debe tener un líder

Lo que se presenta a continuación, son los puntajes que los estudiantes de cada aula, les asignaron a los atributos del líder de su grupo. Tal y como se observa en la Figura 2, de manera coincidente con la evaluación general de las características, presentada anteriormente, el atributo con mayor puntaje de los líderes de los diferentes grupos, es el que sea aceptado por el grupo (743 pts.). En relación a las dos caracte-

rísticas que le siguen, si bien son las mismas que en la evaluación general, de manera particular obtuvo mayor puntaje que el líder sea comprometido (565 pts.), seguida de que sea respetuoso (543 pts.). El cuarto lugar lo ocupa el que sea responsable (483 pts.), a continuación que sea confiable (358 pts.), participativo (317 pts.) y por último puntual (119 pts.).

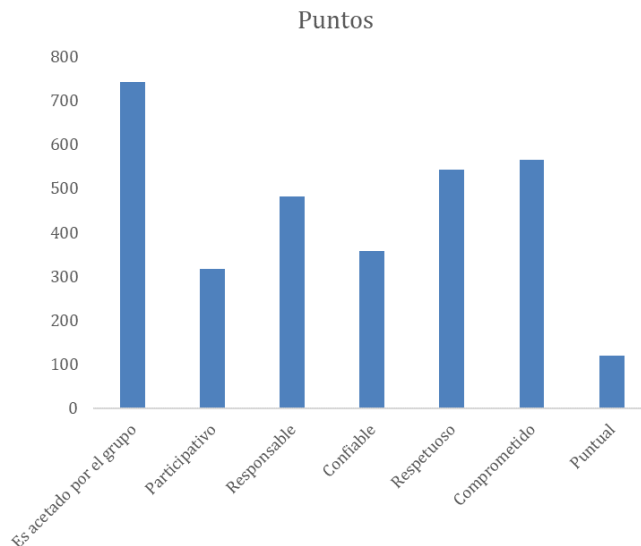


Figura 2. Puntaje otorgado por los estudiantes a cada característica que observan en el líder de su grupo

En cuanto a las características de respetuoso y comprometido, y de confiable y responsable, en la evaluación general se presentaron en ese orden, mientras que cuando evaluaron al líder de su grupo, el orden era al contrario (comprometido y respetuoso, y responsable y confiable), se considera que este intercambio de posiciones puede deberse a cualidades propias de cada individuo, en este caso el líder. Lo que llama la atención, es que en la evaluación general de las características, la puntualidad ocupó el cuarto lugar, mientras que en la puntuación de los atributos de los líderes de sus grupos, dicha característica fue la que obtuvo menor puntaje, posiblemente debido a que de manera idónea, ser puntual es importante pero en la práctica a esta característica no le dan mayor importancia. En ambas evaluaciones, el ser participativo ob-

tuvo puntajes bajos, lo que podría deberse a que en el entorno del aula, las participaciones son individuales y no se hacen en representación del grupo.

Conclusiones

Dado que el enfoque de rasgos se centra en las características de los líderes, en este trabajo se optó por abordar el tema desde este enfoque, evaluando los atributos, de manera general y los que observan en el líder de cada salón, ya que una de las unidades de aprendizaje es la Organización de grupos de interés, que consiste en organizar a un grupo de productores, por lo que la elección de un compañero que guíe las actividades para su adecuada conclusión, es necesaria.

De acuerdo con los resultados, se considera que es importante que el líder sea aceptado por el grupo, ya que se percibe como alguien que podrá resolver posibles conflictos y guiará en la conclusión de actividades y tareas, esto coincide con lo expuesto por Lupano y Castro (2006) quienes mencionan que establecer relaciones cordiales y armónicas con la mayoría de los integrantes de un grupo, es una característica que posiciona a quien la desarrolla como un posible líder que será capaz de negociar y llevar a buen término la resolución de posibles conflictos. Asimismo, en concordancia con Campoverde, *et al.* (2018) y con Azeem y Mataruna (2019), en el presente estudio se observó que el ser comprometido, es una característica a la que se le otorga un valor importante cuando se elige un líder, ya que se percibe una buena disposición a escuchar y atender los intereses de los otros.

Ambos atributos, junto con el de respetar los puntos de vista de los integrantes del grupo y la capacidad de generar confianza en que serán tomados en cuenta y que los objetivos o actividades planteadas se concluirán de manera exitosa, son elementos valiosos que se toman en cuenta cuando se elige un líder. Es decir, que si el papel principal dentro del liderazgo es establecer una relación entre un grupo de personas y la elección de un representante que guiará las acciones para la consecución de metas, éste debe contar con ciertos atributos tales como la de ser una persona aceptada por la mayoría del grupo, respetuosa, comprometida y confiable.

Los resultados obtenidos en esta investigación, son muy valiosos dado su carácter longitudinal ya que se observa una consistencia en los resultados de la evaluación de las características, a lo largo del tiempo y en diferentes generaciones. Coincidiendo con Pont, *et al.* (2008), Alvarado, Prieto y Betancour (2009), Pareja *et al.* (2012), Azeem y Maturana (2019) y Peairs *et al.* (2019), se concluye que conocer la opinión de los estudiantes sobre los atributos de sus compañeros y de ellos mismos como líderes, es un elemento de suma importancia que contribuye a la implementación de estrategias, en los centros educativos, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias para la preparación de los futuros profesionistas. Asimismo, se llegó a la conclusión de que las características identificadas por la mayoría de los estudiantes en un líder son las directamente relacionadas con la aceptación social que implicará la resolución de posibles conflictos, y con aquellas que garanticen, en lo posible, el logro de objetivos comunes y la consecución de metas planteadas.

Si bien los datos obtenidos reflejan cómo califican los estudiantes a sus compañeros en relación a algunas características de comportamiento, se sugiere que este tipo de estudios sean reforzados con entrevistas, individuales o grupales, que provean mayor información y que permitan un análisis más amplio de la percepción de los estudiantes sobre el liderazgo de sus compañeros.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, Y., Prieto, S. A., Betancour, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*. 9(3).1-18 DOI 10.15517/AIE.V9I3.9506
- Azeem, M. y Mataruna, L. (2019). Identifying factor measuring collective leadership at academic workplaces. *International Journal of Educational Management*. 33(6).1316-1335. DOI 10.1108/IJEM-04-2018-0131
- Campoverde, A. R., Rosero, B. C., González, J. V. H. y Ortiz, M. E. (2018). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas. *Espacios*, 39(13). 7-15 <http://www.ifac.portafolio.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p07.pdf>
- Goe, L., Bell, C. y Little, O. (2008). *Approaches to evaluating teachers effectiveness: A research synthesis*. Whashington D.C., E.U.A. National Comprehensive Center for Teacher Quality. <https://eric.ed.gov/?id=ED521228>

- Lupano Perugini, M. L. y Alejandro Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad* (6), pp.107-121
- Millet, C.M., Stickler, L.M., Payne, D.G. y Dwyer, C.A. (2007). *A culture of evidence: Critical features of assessments for postsecondary student learning*. Educational training service, E.U.A. Pp 1-23 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499995.pdf>
- Pareja, F. J. A., López, N. J. A., Homrani, M. E. y Lorenzo, M. R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *Educar*, 48(1). 91-119
- Peairs, K. F., Sheppard, C. S., Putallaz, M., Constanzo, P. R. (2019). Leader of the Pack: Academic Giftedness and Leadership in Early Adolescence. *Journal of Advanced Academics* 30(4). 416-440 DOI: 10.1177/1932202X19847667
- Pianta, R. C., Hamre, B. K. y Allen, J. P. (2012). Teacher-Student relationships and engagement: Conceptualizing, measuring, and improving the capacity of classrooms interactions. En Christenson S.L., Reschly A.L., y Wylie C. (eds). *Handbook of research on student engagement* (pp. 365-385). New York, EUA. Springer Verlag New York. DOI 10.1007/978-1-4614-2018-7_17,
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Vol. 1 *Policy and Practice*. OECD. www.oecd.org/edu/schoolleadership Recuperado mayo 2020