



**Formación de líderes en la
universidad: la experiencia de
la Universidad Militar Nueva
Granada**

Formación de líderes en la universidad: la experiencia de la Universidad Militar Nueva Granada

Training leaders at the university: the experience of Universidad Militar Nueva Granada

Recibido: 25 de agosto de 2011 | Evaluado: 20 de febrero de 2012 | Aprobado: 14 de marzo de 2012

Bibiana Moncayo Orjuela (Colombia)

Universidad Militar Nueva Granada
bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co

Administradora de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Externado de Colombia.

Adriana Riaño Triviño (Colombia)

ps.adrianariano@gmail.com

Universidad Militar Nueva Granada
Psicóloga de la Universidad Santo Tomás,
Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.

Resumen

Este trabajo presenta los resultados parciales de la investigación titulada “Modelo de formación de líderes para la Universidad Militar Nueva Granada”, cuyo propósito giró en torno al desarrollo de acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino en ese campo, especialmente con miras a estructurar una escuela de liderazgo. Por ello, se efectuó un estudio de tipo cualitativo, que utilizó planteamientos del modelo de investigación-acción para crear una metodología propia. Este modelo resulta útil ya que involucra a los participantes en el entendimiento y solución de sus problemas; así como también busca la transformación y el crecimiento de sus estudiantes mediante el fomento de procesos de autogestión. A partir de la aplicación de un cuestionario, se identificaron los estudiantes que ejercen influencia en sus grupos, posteriormente con estos líderes se llevaron a cabo acciones en el ámbito personal e institucional para identificar cuáles son las estrategias efectivas que la universidad aplica para el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en los estudiantes. El proyecto se configura como una fase exploratoria que permitió constatar la pertinencia del liderazgo transformacional en los procesos de formación de líderes.

Carolina Ortiz Riaga (Colombia)

Universidad Militar Nueva Granada
maria.ortiz@unimilitar.edu.co

Psicóloga y Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada.

Abstract

This paper presents partial results of the research entitled “Model of Training Leaders for Universidad Militar Nueva Granada,” whose purpose was to develop actions to increase the student’s professional skills in order to structure a subsequent school leadership. We conducted a qualitative study using the action research model in developing its methodology. This model involves participants in understanding and solving their problems as well as seeking transformation and growth of students through the development of self-management processes. A questionnaire was used to identify students that influence their groups and with them, we developed actions in the personal and institutional field to identify effective strategies to strengthen leadership skills in students of the university. The project is designed as an exploratory phase which revealed the relevance of transformational leadership in the process of leadership training.

Palabras clave

Liderazgo transformacional, formación de líderes, competencias de liderazgo

Key words

Transformational Leadership, leader training, leadership competencies.

Cita recomendada

Moncayo Orjuela, B., Ortiz Riaga, C., & Riaño Triviño, A. (2012). Formación de líderes en la universidad: la experiencia de la Universidad Militar Nueva Granada. *Panorama*, 6 (10), 21-31.

Introducción

Según estudios del SPADIES, para el estudiante universitario colombiano, la formación superior implica una tarea de asumir nuevos retos, pues las nuevas condiciones laborales han exigido el desarrollo de profesionales cada vez mejor capacitados que puedan no sólo dar cuenta de sus conocimientos, sino desarrollar habilidades y competencias que les permitan responder de manera pertinente a las necesidades de los diferentes contextos. Una de estas competencias es *el liderazgo*. Este concepto ha sido abordado desde múltiples perspectivas, y sus desarrollos teóricos han estado ligados principalmente a procesos organizacionales, específicamente en lo que respecta a las habilidades gerenciales y a la dirección empresarial.

Recientemente se han realizado aportes en el área de la Educación, en los que se aborda el liderazgo desde los contextos educativos. En el caso de la educación superior, no existe duda al considerarlo como una prioridad en términos formativos, debido a las exigencias tanto del mercado laboral como de las instituciones encargadas de garantizar la calidad en la universidad.

Para el caso particular, se ha diseñado un modelo de formación de líderes para la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), que atienda las exigencias anteriormente descritas y esté en el modelo de *liderazgo transformacional*.

El presente trabajo recoge los resultados parciales del proyecto de investigación titulado *Modelo de Formación de Líderes*, desarrollado por el grupo Emprendimiento y Empresariado, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UMNG durante el año 2009. Dicho proyecto tuvo como objetivo principal desarrollar acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino, relacionadas con el liderazgo, que responda tanto a las necesidades, intereses, experiencias y expectativas de los futuros profesionales como a las demandas de la sociedad actual y futura.

Este avance es el resultado de la primera etapa de un modelo que debe finalizar con la creación y estructuración de una Escuela de Liderazgo para la UMNG.

El fenómeno se aborda a partir del modelo de *liderazgo transformacional*, pues éste hace especial énfasis en la posibilidad de gestionar el cambio y contribuir al mejoramiento de los procesos en cualquier área del saber humano donde se desempeñen los futuros profesionales.

Marco Teórico

El concepto de liderazgo se ha ido transformando a lo largo del tiempo, gracias a los aportes teóricos de diversos autores que han trabajado en torno a este tema. Mendoza y Ortiz (2006) hicieron una revisión de la literatura y encontraron que dentro de los nuevos enfoques, se destaca el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bernard Bass, docente investigador de Binghamton University, quien publicó en 1985, su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el *transaccional* y el *transformacional* (Bass, 1999 en Mendoza 2006, p.119). Burns entendió el *liderazgo transaccional* como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos últimos reciben un valor a cambio de su trabajo; en contraposición, el *liderazgo transformacional* estimula el desarrollo de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo.

Bass (1985) va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir, de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Considera que el estilo de *liderazgo transformacional* tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, mediante la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Este cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, debido al compromiso que adquiere

la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que, las personas dentro de la organización, puedan desarrollar su potencial para convertirse en líderes auto-dirigidos, autorregulados, auto-actualizados y autocontrolados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del colectivo.

En este sentido, Vega y Zavala (2004) resaltan el importante papel de este modelo, ya que desarrolla el potencial de los recursos humanos. “El líder transformacional desarrolla capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público” (Vega y Zavala, 2004, p.10).

El interés por el ser en todas sus dimensiones, se traduce en desarrollo y en la construcción de comunidades que generan bienestar a todo nivel. Por esto Bass (1985), propone las siguientes dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada: el líder construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en la forma como los individuos y las organizaciones operan. Esta influencia puede ser atribuida, es decir, reflejarse en las características personales del líder, sus valores y actitudes; o puede ser conductual, al observarse la coherencia entre el discurso y el comportamiento del líder.

Motivación inspiracional: el líder introduce cambios en las expectativas del grupo porque hace creer que los problemas pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores.

Estimulación intelectual: el líder apunta hacia la creatividad e innovación, motiva a los individuos hacia el análisis y el cambio, los alienta a asumir nuevos retos y proponer soluciones novedosas a los problemas.

Consideración individualizada: el líder presta atención a las necesidades individuales tanto de logro como de crecimiento.

En la actualidad, la construcción de conocimiento en torno al liderazgo transformacional se ha dado, principalmente, en contextos empresariales y, en menor medida, en contextos educativos, sin embargo estas investigaciones presentan descripciones del liderazgo transformacional en directivos o en la estructura organizacional de la institución educativa, Gil-García, Muñiz y Delgado (2008), Salazar (2006), Murillo (2006) y González (2008), pero son escasos los aportes que se encuentran respecto al enfoque y aplicación del liderazgo transformacional en los estudiantes y sus interacciones dentro y fuera del aula, Mendoza (2008). En este sentido, dado que la institución de educación superior puede ser un escenario de formación en liderazgo, se hace necesario explorar de qué modo se revela el liderazgo en los grupos estudiantiles de la Universidad Militar Nueva Granada.

Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación, se centró en desarrollar acciones tendientes a incrementar las competencias profesionales del estudiante neogranadino, y así lograr el gran objetivo de formar líderes. Se hizo implementando acciones que propiciaran espacios de reflexión/acción, de tal manera que los estudiantes lograron comprender las necesidades presentadas por los contextos laborales, hacer una adecuada lectura de las mismas y dar respuestas pertinentes desde su quehacer profesional.

El estudio se constituyó en una experiencia significativa donde se exploró la pertinencia tanto de los planteamientos teóricos como de las estrategias metodológicas, en relación con los procesos de formación en liderazgo transformacional.

Metodología

Dado que el estudio pretendía no sólo recolectar información acerca del liderazgo de los estudiantes, sino iniciar procesos de transformación con ellos, se consideró pertinente incluir dentro de la metodología algunos de los aspectos de la investigación-acción (I-A), entendida ésta desde la perspectiva de Richard Sagor (en Salazar, 2007) quien señala: “La investigación-acción constituye un proceso disciplinado de interrogación conducido por y para las personas tomando la acción, lo cual

tiene como fin una transformación de actitudes y comportamientos”. Por esto, la investigación es un estudio de tipo cualitativo que está sustentada en el paradigma interpretativo hermenéutico, usado también en la I-A.

El paradigma interpretativo pretende comprender los hechos, las causas y los cambios en la práctica e informar del proceso a todos los actores involucrados en él. Más allá de mejorar las prácticas en términos funcionales, se pretende, desde este paradigma, comprender de qué manera las metas y los fines están influenciados por la forma como los participantes se perciben a sí mismos. En otras palabras es reflexionar sobre la práctica con el fin de comprender las formas particulares de pensar y actuar; y emprender procesos de cambio (Salazar, 2007). Se asume entonces la idea central y meta de la investigación-acción: la reflexión, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción, la cual se basa en el “descubrimiento” para que alguien sea consciente de algo, es decir, “darse cuenta de” (Salazar, 2007, p.66).

A partir de esta idea, se han privilegiado técnicas como la educación experiencial, observatorios y grupos de discusión que permiten la interacción de los participantes, la reflexión compartida, donde se vislumbran oportunidades de acción y se favorece la participación activa por parte de los estudiantes.

Desde esta perspectiva, el proyecto se desarrolló en tres fases -que sirvieron para organizar el proceso, ya que el ánimo que lo orienta es el fortalecimiento de las competencias de los estudiantes- y está presente a lo largo de todo el trabajo.

Fase uno: Identificación de líderes transformacionales

Consistió en la aplicación de un instrumento que se diseñó con base en la propuesta de Avolio y Bass (1995) y en una adaptación realizada en el contexto chileno (Vega y Zavala, 2004). Para el caso actual de la UMNG se seleccionaron diez ítems en los cuales se describieron características del liderazgo transformacional, en cada ítem se ofrecía la posibilidad de escoger tres compañeros de su curso que, según el criterio del estudiante, cumplieran con la característica de líder; posteriormente, los

estudiantes contaban con un espacio para justificar la elección de manera cualitativa.

El instrumento se aplicó en cincuenta y seis cursos, correspondientes a los semestres cuarto y quinto de los trece programas de pregrado ofrecidos por la Universidad. Una vez realizada la aplicación, se realizó el procesamiento de los resultados, identificando en cada curso de dos a cinco personas con características de liderazgo que posteriormente fueron convocadas para iniciar el proceso.

En total se aplicaron 1 168 instrumentos, identificando 243 estudiantes con características de liderazgo transformacional, ellos fueron convocados para continuar el proceso, pero de estos solo 55 estudiantes aceptaron la convocatoria, y de estos últimos, 36 permanecieron durante la segunda y tercera fase del estudio.

Fase dos: Fortalecimiento de las competencias de liderazgo

La segunda fase, estuvo orientada por un proceso de *outdoor training* (alternativa formativa) que persigue el aprendizaje autónomo, a partir de experiencias desarrolladas en entornos naturales, tales como retos y desafíos.

Estos procesos les permitieron, a los participantes, reconocer características a nivel personal, desde una perspectiva no formal, pues el aprendizaje se construye en contextos de cooperación y en actividades grupales para que las ideas sean puestas en común y le permitan al participante, la continua confrontación y reflexión. Así mismo, este tipo de estrategias estimulan procesos individuales que favorecen la introspección o el descubrimiento de sus falencias, de manera que este diagnóstico le permite a los participantes socializar sus vivencias y aprendizajes, dando paso así, a la construcción colectiva de conocimientos.

Fase tres: Análisis y reflexión sobre el entorno. Estrategias de acción

Finalmente, la tercera fase, estuvo dirigida a fortalecer las competencias de los participantes respecto a la observación del entorno, cuyo eje central fue la reflexión sobre cómo es

percibida la UMNG y cuáles son las debilidades que identifican en ella. Además se realizó un acercamiento con los pobladores del municipio de Cajicá, lugar donde la universidad está construyendo una nueva sede, con el fin de identificar las interrelaciones y el impacto social que tendrá este sitio por la presencia de la Universidad.

De esta manera, se abrió la discusión respecto a la relación de los estudiantes con la Universidad, y la interacción de la institución universitaria con los futuros profesionales y el papel que juegan con el municipio de Cajicá. En este sentido, las actividades programadas favorecieron la reflexión y el análisis por el aporte que cada estudiante está llamado a brindar en la Universidad y en el mundo, porque el saber construido en equipo, articula la formación de la universidad con las necesidades y exigencias del mundo actual.

En todas las fases se conservó la espiral acción-reflexión-acción; en la medida que las actividades realizadas o las experiencias vividas, dieron paso a procesos reflexivos, apoyados en registros de información que más adelante orientaron las acciones que emprendieron los participantes.

Resultados

En la primera fase, a partir del instrumento aplicado, se identificaron 243 estudiantes con características de liderazgo transformacional, logrando así, realizar una caracterización que partió de los recursos reales de la población y no solamente de lo propuesto por la teoría. A continuación se presentan los principales elementos descritos por los estudiantes en relación con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada atribuida: los estudiantes argumentan que sus compañeros se destacan por la característica de poder, es decir, con la capacidad del líder para expresar seguridad y sobresalir en el grupo; bien sea por las habilidades académicas con las que cuenta o bien por la capacidad de expresar sus opiniones ante el grupo o los docentes. Vale la pena resaltar que en este aspecto fueron elegidos de manera recurrente los representantes de curso.

Por otra parte, se evidencia que la confianza de los compañeros hacia sus líderes estriba específicamente en sus juicios y decisiones, y por la sensibilidad que los líderes tienen por las necesidades del grupo y porque demuestran alta capacidad para el análisis de las situaciones. En este último aspecto resaltan atributos como la adecuada toma de decisiones, la resolución de conflictos, la experiencia o madurez del líder y la seguridad con la que expresa sus afirmaciones.

Influencia idealizada conductual: los estudiantes identificaron como líderes a los compañeros que demostraban claridad en sus propósitos, compromiso con las actividades a realizar y capacidad de establecer altos niveles de exigencia consigo mismo y con los demás.

Así mismo, los estudiantes eligieron compañeros que mostraban coherencia entre sus expresiones verbales y sus acciones, pues consideran que esta característica se constituye en un indicador de comportamiento moral. Bajo este mismo argumento, seleccionaron personas que expresaban abiertamente sus creencias religiosas.

Inspiración motivacional: en esta dimensión, el criterio para escoger a los líderes fue la facultad para expresar confianza en el grupo, la cual está relacionada con la capacidad de motivar y animar al grupo para fortalecer el espíritu del equipo y expresar de manera verbal, la confianza en el logro de objetivos.

Por otra parte, la habilidad para hacer sentir a los demás que son capaces, está relacionada con la inspiración que genera en sus compañeros, la disposición para brindar ayuda en el momento oportuno, y la habilidad para fortalecer la confianza y la seguridad en sus compañeros. Finalmente, el hecho de valorar los aportes y las características de las demás personas, hace que el líder sea percibido como una persona incluyente y con la capacidad de identificar recursos humanos claves entre las personas que lo rodean.

Estimulación intelectual: se refiere al líder que se caracteriza por ser una persona con los conocimientos necesarios para la resolución adecuada de los problemas que se le presentan tanto individual como grupal, y por saber proponer nuevas alternativas de mejoramiento; estimula la creatividad de los compañeros, incluyendo

los aportes de los demás - sin emitir juicios de valor - y se destaca por tener habilidades como la comprensión y la tolerancia.

Por otra parte, se encontraron características como la capacidad de brindar colaboración a los demás y aconsejarlos, así como la habilidad para aportar distintos puntos de vista frente a las dificultades de los compañeros, y confrontarlos de manera asertiva, ayudándoles a tener nuevas percepciones respecto a sus situaciones personales. Estos líderes son vistos como personas con una desarrollada capacidad de análisis de los problemas de manera objetiva.

Consideración individualizada: el líder tiene una alta capacidad para escuchar, para recordar las conversaciones anteriores y estar al tanto de las preocupaciones de sus compañeros. Así mismo tienen la habilidad para aconsejar, reconociendo las necesidades y motivaciones de cada compañero.

Por otra parte, consideran que la preocupación por el bienestar se hace evidente en la disposición para colaborar, atendiendo de manera oportuna las necesidades; también la muestra consideró importante que el líder trate a cada persona de manera diferenciada, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. Adicionalmente, a nivel grupal, resaltaron la habilidad del líder para articular relaciones con otras entidades o personas, es decir, llevar información oportuna al grupo y expresar las necesidades del mismo frente a personas de mayor jerarquía. Finalmente, estos líderes son destacados por estimular un ambiente de aprendizaje y desarrollo personal, lo cual se enfatiza especialmente en la preocupación por los aspectos intelectuales, es decir, el rendimiento académico de los integrantes del curso y la comprensión de las temáticas vistas en las clases.

En la segunda fase, los resultados del *outdoor training* se sistematizaron en dos grandes categorías: aspectos a trabajar y aprendizajes construidos.

Aspectos a trabajar: los estudiantes reflexionaron sobre algunas de sus características personales, que los inspiró a iniciar cambios en sus formas de relación con los demás. La actividad permitió que cada participante pudiera cuestionar su forma de asumir las

dificultades y sus capacidades para enfrentarlas, en compañía de personas desconocidas.

Aprendizajes construidos: por medio de esta experiencia, los estudiantes mencionaron que las actividades les permitió realizar cambios de paradigma para construir nuevas percepciones tanto de lo que significa el rol de líder como de la imagen que tenían de sus compañeros; así mismo se les permitió reconocer y validar las opiniones de los demás, comprendiendo que existen diferentes perspectivas.

La tercera fase se centró en estimular la observación y el análisis sobre la Universidad tanto en sus problemáticas internas como su posible interacción con la comunidad a la que va a impactar (nueva sede en el municipio de Cajicá). Se fomentó entre los estudiantes la propuesta de estrategias de intervención.

El proceso de reflexión respecto a la Universidad, permitió a los participantes socializar la forma en la cual perciben la UMNG y el sentido de pertenencia que han construido respecto a la misma. Así mismo, este ejercicio de reflexión exigió que los participantes consultaran las leyes que rigen el bienestar universitario en el país, los proyectos que en la actualidad adelanta la UMNG y las políticas de apoyo económico a estudiantes.

Uno de los logros más importantes de esta fase fue la posibilidad de encuentro entre los estudiantes de diferentes sedes y facultades de la Universidad, lo cual permitió articular diversas percepciones, vivencias y necesidades; así como construir conocimiento grupal, e identificar los puntos de encuentro sobre los cuales se realizarían propuestas de intervención.

Conclusiones

A pesar de que el proceso es iniciado como proyecto de investigación desde la Facultad de Ciencias Económicas, el diseño se realiza teniendo en cuenta estudiantes de todas las facultades y se pretende que en fases posteriores sea asumido como un programa de la universidad, para lo cual se han hecho los primeros acercamientos a los diferentes niveles directivos y la dependencia de bienestar universitario; así mismo se espera que a largo plazo, la Universidad pueda extender esta propuesta a otros contextos.

Si bien el liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior está estrechamente relacionado con las características académicas e intelectuales, y con las tareas propias del entorno universitario, también se evidencian elementos emocionales y sociales en este modelo, en el cual se permite una comprensión holística de los profesionales en formación.

El estudio ha estimulado la interacción de estudiantes de diferentes facultades que incluso antes del estudio no se conocían, también promovió la confrontación de múltiples perspectivas que facilitó la construcción de conocimientos de manera colectiva y brindó un espacio de interacción poco usual entre los estudiantes de la UMNG.

Así mismo, el proyecto propició un encuentro intergeneracional entre participantes que oscilaban los 18 y 41 años de edad, lo cual permitió acceder a diferentes paradigmas de interpretación y acción.

La investigación-acción y la educación experiencial comparten los principios de la interacción-reflexión-acción, y, en este caso, se constituyeron en un soporte que, además de adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes, permitieron la integración continua de conocimientos y la redacción de nuevos.

Uno de los aspectos más valiosos de la experiencia fue la transformación del rol que asumió el equipo investigador respecto a los estudiantes, porque al tomar una postura menos directiva, favoreció la autonomía y la aparición de las propias dinámicas de organización al interior del equipo.

Finalmente, se recomienda seguir trabajando en la exploración y caracterización del liderazgo transformacional en estudiantes de educación superior para garantizar la formación integral, a partir de las habilidades propias de los profesionales en formación, porque se evidenció durante la investigación que esta perspectiva contribuye a optimizar los ambientes laborales y la identificación de líderes dentro de la Universidad.

Referencias

1. Avolio, B. y Bass, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. Redwood City: Mind Garden Inc.
2. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
3. Gil-García, A., Muñiz, M. y Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. En *Revista Sapiens*, 9(1), 13-33.
4. González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. En: *Multiciencias*, 8(1), 38-47.
5. Mendoza, M. (2008). Aproximación al liderazgo desde la caracterización de redes sociales presentes en el aula. En *Revista Facultad de Ciencias Económicas UMNG: investigación y reflexión*, 21(2), 141-160.
6. Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. En *Revista Facultad de Ciencias Económicas UMNG: Investigación y reflexión*, 14(1), 118-134.
7. Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4e), 11-24.
8. Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? En *Unirevista*, 1(3), 1-12.
9. Salazar, M. (2007). Investigación-acción y comunicación participativa en una organización educativa: Un estudio de caso. Recuperado de http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt2/gt2_salazar.pdf, el 5 de octubre de 2010. Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adapatación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Chile, Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales.