

LIDERAZGO DIRECTIVO FEMENINO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

FEMININE LEADERSHIP AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A SCHOOL OF HIGHER EDUCATION

Samantha Yadira Niebla Moreno (1) y Enrique Ibarra Aguirre (2)

1.- Maestra en Educación. Profesora del nivel bachillerato en la Universidad Autónoma de Sinaloa. samantha_niebla@hotmail.com

2.- Doctor en Educación. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Profesor y Coordinador de posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad Autónoma de Sinaloa. enriqueibarra@uas.edu.mx

Recibido: 5 de enero de 2017

Aceptado: 6 de junio de 2017

Resumen

Es un estudio cuyo propósito fue explorar y describir el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una unidad organizacional del nivel bachillerato de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Se administraron dos instrumentos para conocer el liderazgo; uno de ellos fue aplicado a la directora para medir la autopercepción sobre su gestión y otro a los profesores para valorar cómo perciben el liderazgo directivo de la misma directora. Además, se administró una encuesta para diagnosticar el clima organizacional. Al comparar los resultados de autopercepción sobre el liderazgo de la directora y la percepción que tienen los profesores sobre el mismo, se perciben contradicciones; ella se percibe relacionada mientras que ellos la perciben orientada a dirigir. Se encontró que el clima no es óptimo. Es necesario seguir profundizando en cada una de las variables, la relación entre ellas e incluir otras. Los resultados son sugerentes para que se brinden mayores oportunidades a las mujeres en puestos de dirección, pero con la libertad para que desarrollen sus características.

Palabras clave: Gestión escolar, Liderazgo situacional, Mujeres

Abstract

It is a study whose purpose was to explore and describe women's managerial leadership and organizational climate in the university. Two instruments were administered to learn leadership; one of them was applied to the director to measure their self-perception about her management and another to the teachers to value how they perceive the leadership of the director. In addition, a survey was administered to diagnosticate the organizational climate. When comparing the results of self-perception about the director's leadership and the perception that the teachers have about her, contradictions are perceived. She is perceived to be related as they perceive her to be directed. According to the results, an optimum climate is not perceived. It is necessary to continue deepening in each one of the variables and

the relation between them and to include other ones. The results are suggestive to give greater opportunities of leadership to women with freedom to develop their characteristics.

Key words: School Management, Situational Leadership, Women

Introducción

En el mundo actual de las organizaciones, sin importar el tamaño o giro de las mismas, la figura del director como líder juega un papel cada vez más estratégico y determinante en el logro de los objetivos, las metas y el clima organizacional.

En las instituciones educativas, se espera que quien asuma el liderazgo, de acuerdo con algunas de sus concepciones, sea un gestor y ejerza influencia interpersonal para la consecución de determinados objetivos mediante el proceso de comunicación (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008; Chiavenato, 2007; Bolívar, 1997), pero también se espera que salga del molde meramente administrativo y sea transformacional, que conduzca la maquinaria de la organización educativa y mueva todo el engranaje de manera efectiva, para que sea el germen de un cambio positivo del centro escolar; que favorezca la innovación y genere un clima organizacional que permita que el personal trascienda sus metas individuales por las de la institución (Borden, 2009, Ortega, 2009), de lo contrario, puede convertirse en un obstáculo para el logro educativo y los objetivos de la institución escolar (Santizo, 2009). Esto particularmente es así, dado que de manera general, de acuerdo con expertos en el tema de clima organizacional (Chiavenato, 2007; Brunet, 2004; Solarte, 2000), este es la suma de factores y características de una organización que generan una atmosfera determinada que es percibido por los trabajadores y que regula sus comportamientos y, por tanto, a la propia organización.

Existen diferentes teorías de liderazgo que Daft (2006) clasifica: la teoría del gran hombre, de los rasgos, del comportamiento, de la contingencia, de la influencia, de las relaciones. De igual forma, existen estilos que asumen los líderes según la aplicación de su autoridad: autocráticos, democráticos y laissez-faire (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008; Borboa, 2004), que no necesariamente, como afirma Rodríguez (2005), aparecen de forma pura.

El enfoque situacional va más allá de reconocer sólo los atributos y personalidad del líder y destaca varios factores situacionales de interacción entre el grupo y el líder, como por ejemplo, los seguidores que persiguen a aquellos líderes que les ofrecen un medio para realizarse. Desde este enfoque, el líder en una organización básicamente tiene dos opciones de gestión; el enfoque hacia la tarea, mismo que está identificado por la preocupación de la obtención de resultados o puede tomar la opción que tiende a cuidar las relaciones, en la que predomina la intención de mantener un sistema organizacional sano y positivo pudiendo sacrificar los resultados. De estas opciones se desprenden cuatro estilos de mando: el dedicado, integrado, relacionado y separado (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Reddin, 1989).

Es conveniente decir que cuando se habla de liderazgo, el hecho de ser hombre o mujer, es una variable a considerar puesto que cada uno de ellos

presenta características diferentes (Díez, Valle, Terrón y Centeno, 2003; Cuadrado y Molero, 2002; Sánchez, 1997).

De acuerdo con la literatura revisada, los hombres desarrollan un liderazgo con características propias de su sexo; reconocido por la dureza y su poderío físico (Carrasco, 2004), más identificado con lo autocrático -según la clasificación de Borboa (2004)-, con orientación a la tarea, al control, la competición y la objetividad (Minor, 2014) y con mayor inclinación a dar órdenes (Stiegler & Gerber, 2009), en cambio, se ha dicho que las mujeres ejercen un liderazgo transformacional, siempre y cuando, de acuerdo con los hallazgos de Rosener (1990), en su contexto organizacional haya instalada una cultura creada por las mujeres. También se ha dicho que el liderazgo femenino se identifica con lo democrático y participativo, tienen una capacidad natural para la comunicación, toman en cuenta el lado humano de las personas (Coronel, Carrasco y Moreno, 2012; Ortiz, 2009), son más colaboradoras, dialogantes, ponen énfasis en las relaciones colaborativas, buscan generar un clima organizacional adecuado, son más estables, toman decisiones en equipo e inducen a la conciliación (Cáceres, Sachicola e Hinojosa, 2015; Aguilera, 2011; Mora, 2007) son motivadoras, les gusta educar a las personas y sacar lo mejor de ellas (Stiegler & Gerber, 2009). Aunque también se ha encontrado que hacen un uso particular del poder y autoridad a través de convencer a sus subordinados para alcanzar los objetivos (Calvo y Rodríguez-Hoyos, 2012).

En algunos estudios sobre liderazgo se anticipa un vínculo con los sujetos escolares y se aprecia una relación con el clima organizacional, por ejemplo, se ha encontrado que este tiene influencia en el aprovechamiento de los estudiantes (Betancourt, 2015), en la motivación laboral (Cortés, 2005) y que las habilidades directivas influyen en el clima de las escuelas (Aburto y Bonales, 2011). No obstante, aunque se reconoce que el liderazgo tiene vínculos con el clima organizacional, los estudios realizados para conocer esa relación en los centros escolares, generalmente se han enfocado en la gestión directiva de hombres (Risela, 2016; Campo, 2012; Peniche, 2012;) y la perspectiva ideológica y valores masculinos (Carrasco, 2004, Coronel, Moreno & Padilla, 2002). De los escasos estudios que apuntan en esa dirección, se encontró que las mujeres ejercen uno que es transformacional (Olivo, 2013) asumiendo un estilo democrático, que facilita el diálogo, promueve la participación y expresión de los demás y pone énfasis en las relaciones humanas (Cancel, 2002).

Por otro lado, hay que decir que pese a que el mundo educativo es predominantemente femenino, las mujeres tienen más obstáculos para acceder a puestos directivos y mantenerse en ellos (Carrasco, 2004; Díez, et al., 2003), lo cual es evidente en algunos estudios donde se aprecia una hegemonía de los hombres sobre las mujeres en puestos de dirección (Corona, 2015; Lorenzo, Sola & Cáceres 2007). Un ejemplo cercano se percibe en la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), lo cual se refleja en el porcentaje de hombres y mujeres que han asumido el cargo de dirección del 2009 a la fecha tal como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1.
Dirección por Género en la UAS desde 2009.

Periodo	Porcentaje	
	Directores	Directoras
2009-2012	72,22	27,77
2010-2013	71,8	28,2
2011-2014	77,77	22,22
2012-2015	64,0	36,0
2013-2016	66,66	33,33
2014-2017	66,66	33,33
2015-2018	64,28	35,71

*Elaboración propia a partir de revisión de actas del consejo universitario.

De esas consideraciones, en este trabajo se planteó como propósito, dado los escasos trabajos en este campo, explorar y describir el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional, lo cual nos permitió recuperar la percepción sobre el estilo de liderazgo femenino y reconocer el clima organizacional que impera en un espacio liderado por una mujer, así como conocer cuál es el factor predominante del clima.

De acuerdo con la literatura, es de suponer que el liderazgo directivo femenino sea democrático, participativo, cooperativo, que busca establecer buenas relaciones con y entre sus subordinados, los convenga para el logro de los objetivos de la escuela e induzca al trabajo en equipo, con apertura para la comunicación, empático, que busca el desarrollo profesional y la realización de sus subordinados, condiciones para que el clima organizacional imperante en la institución sea positivo en todas sus dimensiones.

Método

Es un estudio exploratorio-descriptivo de diseño transversal, que recupera a través de recursos de investigación identificados con la tradición cuantitativa, aspectos del liderazgo y del clima organizacional. Remite al estudio de una sola unidad de análisis (Yin, 2003); una organización escolar que dadas sus condiciones, resultan ad-hoc para explorar las variables ya mencionadas; tema que como se dijo antes, tiene pocas evidencias empíricas en el campo de la investigación.

Participantes y escenarios

La investigación se desarrolló en la Escuela Preparatoria Central Nocturna de la zona centro de Sinaloa; una de las unidades organizacionales más emblemáticas de la UAS, que por lo acontecido en las dos últimas administraciones, parece estar revirtiendo la tendencia de ser dirigida por hombres y ha pasado a ser liderada por mujeres.

Los participantes de esta investigación están representados por dos figuras:

a) Por un lado; la directora de la escuela en mención, cuya administración va del 2014 al 2016, de quien se sabe que tiene 61 años de edad, es de formación normalista, Licenciada en Psicología Educativa y tiene una antigüedad de 35 años laborando en la UAS.

b) Por otro lado, participan 36 profesores, que equivalen al 62% del total de 58 que conforman la planta docente de la preparatoria.

Recursos de investigación

En este estudio se utilizaron tres instrumentos, cada uno con un propósito definido y particular, pero con elementos en común que permiten complementar y contrastar la información:

1. Cuestionario para Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG), con base en la teoría de liderazgo situacional de Reddin (1989). Es un instrumento que mide el liderazgo situacional del director, enfocado a los estilos de dirección: dedicado, integrado, relacionado y separado. Consta de 10 preguntas con cuatro opciones de respuesta. Posee índices de fiabilidad según el Alfa de Cronbach, por encima del .75.

2. Cuestionario para la evaluación o diagnóstico del estilo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y Johnson (1998): Se administró a los docentes para conocer la percepción que ellos tenían respecto al estilo de liderazgo que ejerce la directora del plantel. Mide el estilo dominante, estilo de apoyo y amplitud del estilo; determinado por la frecuencia de respuestas correspondientes a cada estilo y la eficacia del estilo, que es el grado de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Todas las categorías se obtienen al tabular cada una de las respuestas según la ponderación del instrumento, misma que encajan en una acción en particular de la dirección las cuales son: dirigir, convencer, participar o delegar según sea el caso. Se evalúa el estilo antes mencionado, el nivel de eficiencia y la amplitud que tiene el estilo de liderazgo.

3. Encuesta diagnóstico de clima organizacional de Monroy Asesores S.C.: Es un instrumento altamente probado en más de 300 empresas, que consta de 60 preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta de tipo Likert: muy buena, buena, mala y muy desfavorable, diseñado para medir la percepción del clima organizacional en doce categorías (objetivos, estructura, liderazgo, relaciones, capacitación, estímulos y recompensas, mecanismos de apoyo, actitud al cambio, trabajo en equipo, calidad/servicio, comunicación, ecología, seguridad).

Procedimiento

La administración de los instrumentos se realizó previa autorización de la dirección y bajo el consentimiento de todos los participantes. Se aplicaron en diferentes momentos y escenarios de la misma institución. El DEG, se administró sólo a la directora del plantel en la oficina de la misma, previa cita. No se le aplicaron más instrumentos. Los otros dos recursos de investigación se administraron en un solo momento a todos los profesores participantes mientras estaban congregados en una reunión sindical. El Cuestionario para la evaluación o diagnóstico del estilo de liderazgo situacional se utilizó para cotejar las respuestas de los profesores y las de la directora con base en su

autopercepción de directiva a través del DEG. No se omite decir que por consideraciones éticas, en la medida de lo posible, se guarda el anonimato de los participantes.

Los datos se organizaron y analizaron a través del Excel mediante el cual se generaron tablas descriptivas y figuras con columnas con los porcentajes alcanzados, según las respuestas de los participantes del estudio.

Resultados y discusión

En la Figura 1 se describen los resultados derivados de la administración del cuestionario DEG, utilizado para medir el liderazgo en los estilos: separado, relacionado, integrado y dedicado. De acuerdo con la concentración de los puntajes en las respuestas dadas a dicho cuestionario por la figura del director, se aprecia que el liderazgo que se asume, predominantemente, es el relacionado, donde obtiene el mayor porcentaje de concentración con un 55%.

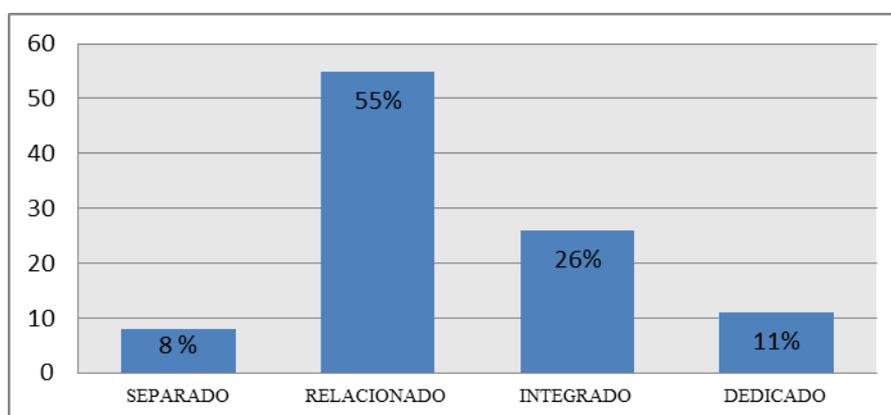


Figura 1. Liderazgo autopercebido por la figura de la dirección

Tomando en consideración esos estilos de dirección medidos con el instrumento, planteados teóricamente por Reddin (1989), la directora y líder de la preparatoria en mención, según su autopercepción, tiene una alta preocupación por la relación y baja por la tarea, lo que supone que al asumir un liderazgo relacionado, se tiene un adecuado manejo de profesionales, impulsa la capacitación y coordinación, pero también se caracteriza porque apoya, armoniza y aconseja. Esto es consistente con la expectativa de liderazgo que se supone deben asumir las mujeres líderes, el cual se espera esté orientado a las relaciones interpersonales, educar y sacar lo mejor de sus colaboradores (Cáceres, Sachicola e Hinojosa, 2015; Stiegler y Gerber, 2009; Mora, 2007).

Diagnóstico del liderazgo situacional

En la Tabla 2 se aprecia la concentración de porcentajes sobre las respuestas de los profesores a las preguntas de los cuestionarios que se utilizaron para conocer como evalúan ellos el estilo de liderazgo situacional que utiliza la figura de quien dirige la escuela.

Tabla 2.
Porcentajes del estilo de liderazgo situacional

Factor	Puntuación por estilo	Nivel de eficiencia	Amplitud
Dirigir	2,25	4	33%
Convencer	1,77	3	25%
Participar	0	2	17%
Delegar	0,97	3	25%

Por las respuestas de los profesores, la puntuación por estilo se aprecia más alta en el factor Dirigir (2,25), donde el nivel de eficacia total también es el más alto obteniendo, 4 puntos de los 5 posibles, que en porcentajes, equivale a un 80% de eficacia. Asimismo, se percibe que las respuestas para el estilo percibido como principal (Dirigir), obtuvo un promedio general más alto (33%), y por tanto, mayor amplitud. Hay que hacer notar que el factor Convencer tiene los segundos mejores puntajes con 1,77 en la puntuación por estilo, una eficacia de 3 (60%) y una amplitud del 25%.

Al cotejar estos resultados de los profesores con la autopercepción de la figura del director, se aprecian aparentes contradicciones. Mientras que la líder se autopercibe relacionada, lo cual se vincula con un alta preocupación por las relaciones y menos con la tarea (Reddin, 1989), orientada al trabajo en equipo, a apoyar y ayudar a las personas (Minor, 2014), los profesores dicen que la líder se centra en la acción de dirigir; más orientada a la tarea y menos en las relaciones. Podría decirse que si bien la directora responde como era de esperarse teóricamente desde su condición de mujer, la estructura institucional liderada por hombres la constriñe y expresa un liderazgo que corresponde con un modelo guiado bajo las ideologías y valores masculinos (Carrasco, 2004, Coronel, Moreno y Padilla, 2002). El convencer, por otro lado, se presenta como una opción para el logro de los objetivos de la escuela (Calvo y Rodríguez-Hoyos, 2012) con lo cual matiza y flexibiliza el carácter autocrático que identifica la dirección hegemónica de los hombres.

Clima organizacional

En la Figura 2 se presentan los resultados del análisis respecto al clima organizacional en las dimensiones: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones, capacitación, estímulos, mecanismos apoyo, actitud al cambio, trabajo en equipo, calidad/servicio, comunicación, compromiso social.

El clima organizacional en la unidad académica, visto como totalidad, de acuerdo con los criterios del instrumento, corresponde a un clima negativo, ya que alcanzó puntuaciones de 3,746 (57.8%) de un total de 6,480 puntos esperados para ser considerado un clima propicio. Los aspectos más favorables, según la planta docente, se perciben en la Estructura, lo cual podría ser más atribuible a la propia institución de donde pende la unidad organizacional estudiada, y no tanto al tipo de liderazgo, porque esta preparatoria recibe el beneficio de una estructura mayor –UAS- que brinda beneficios y oportunidades a todos sus trabajadores por igual, como por

ejemplo la capacitación a través de acciones estratégicas de actualización docente presupuestada por las oficinas centrales de la Universidad, por lo que era de esperarse que también esta dimensión obtuviera puntajes relativamente positivos. Si admitimos el posible vínculo de estos resultados con el estilo de liderazgo relacionado autopercebido por la directora, tendría sentido porque dicho estilo se identifica como un liderazgo que le gusta educar y obtener lo mejor de sus subordinados (Stiegler & Gerber, 2009).

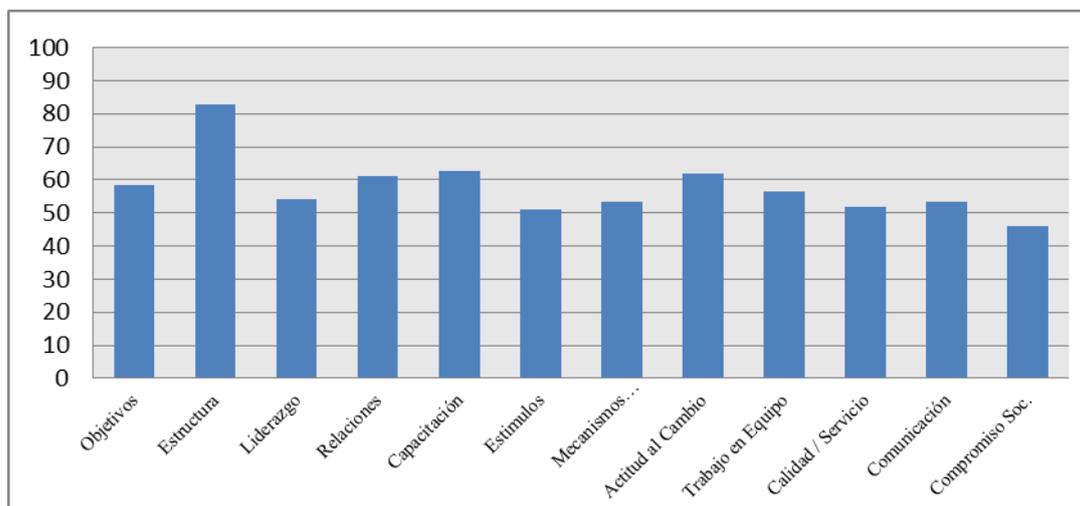


Figura 2. Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional

Parece ser, que la relación entre la percepción de liderazgo de los profesores y los resultados del clima son menos borrosos y más alineados que el de la directora. El estilo orientado a Dirigir que ellos perciben en la directora es consistente con los bajos puntajes en la dimensión de Relaciones, Trabajo en equipo y Comunicación y, teóricamente (Cáceres, Sachicola & Hinojosa, 2015; Coronel, Carrasco & Moreno, 2012; Ortiz, 2009) no tienen vínculo con el estilo relacionado que autopercibe la directora, que supone un liderazgo donde estas dimensiones deberían obtener puntajes más altos, lo cual contradice los hallazgos de otros estudios donde las mujeres ejercen una gestión transformacional, democrática, que facilita el diálogo, promueve la participación y expresión de los demás y pone énfasis en las relaciones humanas (Olivo, 2013; Cancel, 2002), pero no se omite decir que el liderazgo transformacional en las mujeres, está supeditado a una cultura creada por ellas acorde con sus habilidades (Rosener, 1990).

Conclusiones

Se cumplieron los propósitos de este estudio al explorar el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional que impera en un espacio liderado por una mujer y además se reconoció cuál es el factor del clima que predomina.

La hipótesis planteada no fue confirmada en todas sus aristas, lo cual pareciera un contraejemplo de las teorías sobre liderazgo directivo al afirmar que las mujeres se enfocan más en establecer buenas relaciones que en la tarea, no obstante debe considerarse que la estructura de las organizaciones,

mayormente dominada por hombres, es estructurante y constriñe la actuación de las mujeres y no les permite poner en práctica un modelo femenino de liderazgo donde se haga el ejercicio de todas las características propias del género en cuestión.

Es importante hacer énfasis en otras variables que no fueron analizadas aquí, como la edad y el nivel de estudios de los participantes entre otras y, por supuesto, en otras explicaciones teóricas que permitan reconocer otros factores como el hecho de la inserción de las mujeres en puestos directivos en un mundo en el que predominan los hombres.

Finalmente, los resultados sugieren que un liderazgo cuyo estilo es dirigir no es el más apropiado para generar un clima organizacional adecuado. No obstante, vale señalar que estos resultados son provisorios dado el carácter exploratorio del trabajo, por lo que es necesario replicarlo en otras unidades organizacionales, hacerlo con una mayor cantidad de participantes e incluir otras variables. No está demás sugerir estudios comparativos sobre el liderazgo de hombres y mujeres en el ámbito educativo, el que pese a ser predominantemente un espacio femenino, mayormente es liderado por hombres. Así mismo es sugerente para que las instituciones den apertura para la que las mujeres asuman puestos de dirección, pero con toda la libertad para que puedan ejercer sus propias cualidades.

Referencias

- Aburto, P. y Bonales, V. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 51, 41-49.
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Disertación de Tesis doctoral. Universidad de Alcalá.
- Betancourt, G. (2015). *Estilos de liderazgo: Su relación con el aprovechamiento académico de los estudiantes de las escuelas elementales de un distrito escolar de la región educativa de Ponce*. Disertación de tesis doctoral. Universidad de Puerto Rico.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, Mejora y Centros Educativos, El Liderazgo en la Educación*. Madrid: UNED.
- Borboa, M. (2004). *Prácticas y Estrategias de la Gestión Organizacional, Historias de Vida*, México: Universidad Autónoma de Sinaloa Editorial.
- Borden, A. M. (2009). *El liderazgo directivo escolar para el mejoramiento de la calidad educativa*. *Revista Empresarios por la educación*. USA: Nuevo México.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, Editorial Trillas. México.
- Cáceres R., Sachicola, A. & Hinojo, L. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *Revista European Scientific Journal*, 11(2), 296-313.
- Calvo, S. y Rodríguez-Hoyos, C. (2012). Aportaciones de los estudios de las mujeres y del género a la organización escolar. El estado de la cuestión en España. *Educación XX1*, 15(1), 43-60.

- Campos, R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla- Región Callao*. Tesis inédita para obtener el grado de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación, de la universidad de San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación. Lima, Perú.
- Cancel, J. (2002). *Liderazgo de la mujer en la administración educativa del siglo XXI: Una interpretación constructivista*. Disertación de tesis doctoral. Universidad de Puerto Rico.
- Carrasco, M. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 75-87.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición, Colombia: McGraw-Hill.
- Corona C. A. (2015). *Liderazgo y equidad de género en puestos de dirección de primer y segundo nivel de la Universidad Autónoma de Sinaloa*. Disertación de tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Coronel, J. Carrasco M. & Moreno E. (2012), Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora. *Revista de Educación*. 357, 537-559.
- Coronel, J., Moreno, E. y Padilla, T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una perspectiva de género. *Revista en Educación*, 327, 157-168.
- Cortes, M. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*. 107(1), 203-214.
- Cuadrado, I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españolas. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 18(1), 39-55.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Diez, G., Valle F., Terrón, B. & Centeno, S. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 31, 1-19.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial McGraw Hill.
- Lorenzo, D. Sola, M. y Cáceres, R. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), 177-194.
- Minor, J. M. (2014). Liderazgo femenino en educación básica. *Revista de investigación e innovación educativa para el desarrollo y formación profesional*, 7.
- Mora, O. M. (2007). *La gestión desde la perspectiva de género Femenino en establecimientos escolares*. Disertación de Tesis de Maestría. Universidad Bio-Bio, Chile.

- Olivo, G. (2013). *Estilo cualitativo acerca del liderazgo educativo desde la perspectiva de género en tres organizaciones deportivas nacionales*. Disertación de tesis doctoral. Universidad de Puerto Rico.
- Ortega, M. M. (2009). *Transformando el quehacer de nuestra escuela: El liderazgo directivo y las metas, elementos claves para la mejora, en voz de la comunidad educativa*, X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Políticas y Gestión. Durango, México.
- Ortiz, O. A. (2009). *Poder, mujeres y liderazgo: guía incluyente en un contexto global*. Nuevo León: Instituto Estatal de las Mujeres.
- Peniche, R. (2012). *Las instituciones educativas como organismos micropolíticos, Estudio cualitativo en una institución de nivel superior*. Tesis inédita para obtener el grado de Doctor en Didáctica y Organización Escolar, universidad de Granada. España.
- Reddin, W. J. (1989). *Efectividad Gerencial*. México: Editorial Diana.
- Risela, B. F. (2016). *Estilo de liderazgo del director y el clima organizacional de una escuela de excelencia*. Disertación de tesis doctoral. Universidad de Puerto Rico.
- Rodríguez, D. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición, México: Pesaron Educación.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (November-December), 119-125.
- Sánchez, A. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Santizo, C. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Reporte del Contexto Mexicano. París: OCDE.
- Solarte, M. (2000). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista de Administración*, 42 (julio-diciembre), 43-61.
- Stiegler, B. & Gerber, E. (2009), *Genero y poder, el significado del género en los más altos cargos políticos: los casos de Alemania, Chile, Argentina y España*. Santiago de Chile: Friedrich Ebert Stiftung, Editorial.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. California: Sage.