



## Enfoque Complejo del Liderazgo Compartido en el Gerente Educativo (Proyecto en ejecución)

**Autora:** Yennifer Milagros Rangel  
Universidad Fermín Toro, **UFT**  
[yenniferr23@gmail.com](mailto:yenniferr23@gmail.com)  
Barinas, Venezuela

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito analizar desde la perspectiva del enfoque complejo los aspectos del liderazgo compartido del gerente educativo, con el fin de propiciar una reconstrucción significativa para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir los gerentes educativos del nuevo milenio. Adscrito en la línea de investigación: Liderazgo para el Cambio y la Transformación Educativa. El proceso de investigación se fundamenta en la investigación cualitativa, sustentada en un estudio fenomenológico con apoyo de la hermenéutica. Se concibe dentro de la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. Para la recopilación de información se utilizó la observación directa, las entrevistas a profundidad aplicada a tres (03) informantes de diferentes instituciones de educación primaria en funciones gerenciales; como instrumentos la guía de entrevista y el registro de observaciones. La información recabada fue analizada y validada a través de la triangulación. Para la interpretación se desarrolló la estructuración, la contrastación y la teorización. El análisis se abordó tomando en consideración la información y los hallazgos encontrados en el discurso de los informantes apoyados en criterios interpretativos. En ese sentido, se concluye que los gerentes están basados en el trabajo individual, dedicando su tiempo y esfuerzo en las tareas administrativas, descuidando el trabajo compartido y la armonía que debe existir en las relaciones humanas.

**Palabras clave:** liderazgo compartido; enfoque complejo; gerente educativo.

## **. Complex Approach to Shared Leadership in the Education Manager** (Project execution)

### **Abstract**

This article aims to analyze from the perspective of the complex approach the aspects of the shared leadership of the educational manager, in order to promote a significant reconstruction to recreate new meanings about the social role to be assumed by educational managers of the new millennium. Assigned in the line of research: Leadership for Change and Educational Transformation. The research process is based on qualitative research, supported by a phenomenological study supported by hermeneutics. It is conceived within the modality of descriptive field research. For the information gathering, direct observation was used, in-depth interviews applied to three (03) informants from different institutions in managerial functions; As instruments the interview guide and the recording of observations. The information gathered was analyzed and validated through triangulation. For the interpretation was developed structuring, contrasting and theorizing. The analysis was approached taking into account the information and the findings found in the discourse of the informants supported by interpretative criteria. In this sense, it is concluded that managers are based on individual work, devoting their time and effort to administrative tasks, neglecting shared work and the harmony that must exist in human relationships.

**Keywords:** shared leadership; complex approach; educational manager.

**Date Received:** 10-02-2017

**Date Acceptance:** 21-03-2017

## 1. Introducción

En un contexto de cambios acelerados, conjuntamente con las crisis económicas, políticas, sociales y morales que viven las empresas hoy día, se obliga a pensar y repensar sobre el liderazgo, comprobando la validez, aplicación y utilidad de las concepciones existentes. En la comprensión generación de cambios en el ámbito de las organizaciones y de la sociedad en general.

Por lo tanto, se plantea una crisis en el liderazgo y la necesidad de buenos líderes que conduzcan a realizar las transformaciones requeridas para alcanzar una mejor calidad de vida. Desde esta perspectiva, el liderazgo compartido permite orientar hacia un trabajo cooperativo dentro de las instituciones educativas, lo cual a nivel mundial está teóricamente asumido que la cooperación es una estrategia consustancial para la vida de las organizaciones.

El resultado es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Por lo que el liderazgo compartido, aunque más complejo es más potente. Para esto, se debe asumir un enfoque integrativo que tome en cuenta los rasgos, conductas y situación donde se involucre el líder y los seguidores, enfatizando en las habilidades instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas, herramientas que permitirán los cambios necesarios en la cultura organizacional y que facilitarán el aprendizaje organizacional.

Con respecto al liderazgo, se ha encontrado una extensa bibliografía del tema, lo cual, más que ampliar, ha servido para confundir en su comprensión y concluir sobre su complejidad. En correspondencia a lo antes planteado, se hace necesario analizar desde la perspectiva del enfoque complejo los aspectos del liderazgo compartido del gerente educativo con el fin de que sirva de soporte a la investigación en el área; de allí la importancia de las diferentes concepciones que permitan comprender este fenómeno. Este

artículo hace referencia al estilo de liderazgo del gerente educativo en la conducción de una enseñanza integral y trabajo en conjunto desde la institución con una orientación desde la complejidad, ya que la autoridad y el poder del director, hay que entenderlo como una energía básica y la capacidad para servir a los demás, a los subordinados y a la sociedad en general; entenderlo como la autoridad moral necesaria para promover y desarrollar la acción educativa que permita traducir las intenciones y finalidades del proceso de enseñanza o docente educativo en realidades concretas que mejoren y enaltezcan la existencia humana.

El planteamiento se generó, dado que, de acuerdo a las observaciones realizadas por la investigadora en las escuelas de educación primaria, se evidenció que los gerentes carecen de liderazgo compartido, lo cual es causado por no delegar responsabilidades a los subalternos, compartir el compromiso, potenciar a otros para que actúen e intervengan, manejar instrumentos favorables a la relación jefe-subalterno y poca eficiencia en la comunicación, al respecto Loera, (2003), plantea que:

Una buena escuela no sólo parte de tener un buen director, sino que el éxito de ésta está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad (pág. 56).

Es decir; que los gerentes se interesan solo en cumplir con su responsabilidad sin tomar en cuenta las potencialidades de la labor docente y su rendimiento en el trabajo para desempeñarse y cumplir compromisos e intervenir en el logro de la eficiencia dentro de la institución.

Con respecto a las observaciones, se evidencio que dicho planteamiento trae como consecuencia que en las instituciones educativas se trabaje con desgano, poca motivación, baja capacidad de gestión, desinterés por el trabajo grupal, escasez de acciones que incentiven a un trabajo

cooperativo, creativo en la búsqueda de una mejor relación laboral, educativa, pedagógica, comunicacional, afectiva, social, entre otras y por consecuencia llevara resultados poco alentadores.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se destaca la importancia de este estudio, para que el gerente educativo realice actividades proactivas de cooperación y autoridad en forma descentralizada, sobre la base de competencias apropiadas, diversificando la experiencia y la responsabilidad en función de la acción compartida y productiva de los autores. Con referencia a lo anterior, se amerita responder algunos enunciados holopráxicos que servirán de base para el desarrollo de la investigación: ¿Cuáles son los principios epistemológicos que posee el gerente educativo desde el enfoque complejo?, ¿Qué aspectos teóricos del liderazgo compartido están asociados a la mejora del gerente educativo?, ¿Cómo impulsar el adecuado desarrollo del liderazgo compartido desde un enfoque complejo? De igual forma, se perfila el siguiente propósito:

- Analizar desde la perspectiva del enfoque complejo los aspectos del liderazgo compartido del gerente educativo.

## **2. Referentes teóricos epistemológicos que sustentan el objeto de estudio.**

### **2.1. Liderazgo compartido**

El tema del liderazgo dentro de las organizaciones resulta una fuente inagotable para la investigación en un mundo organizacional, sin embargo, los enfoques del liderazgo se han ido amoldando a los cambios y transformaciones del entorno que rodea a las instituciones; autores como Senge (2006), plantea el surgimiento de un liderazgo, denominado liderazgo compartido; el cual al ser analizado guarda punto de coincidencia con el liderazgo participativo y con el enfoque del empoderamiento. De acuerdo a los

planteamientos de Lussier y Achúa (2007), el término “liderazgo compartido se usa cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo” (pág. 7). Así múltiples miembros del grupo influyen en el comportamiento de éste.

Por lo general, es el jefe quien pone el ejemplo de cómo debe proceder el líder que comparte. Se afirma que el liderazgo compartido está asociado con un alto desempeño organizacional. Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal e influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino de la organización. Los integrantes de una organización necesitan trabajar en conjunto orientados hacia un resultado que deseen tanto los líderes como sus seguidores.

Tomando en consideración los planteamientos de los autores antes citados, se puede expresar que el liderazgo compartido significa empoderar a individuos de todos los niveles de la organización y darles una oportunidad de tomar la conducción. Tal situación habilitaría al personal de la institución a probar sus ideas y tomar decisiones propias. Probablemente las expectativas que despierte la posibilidad de liderar a los empleados pueden contribuir significativamente a que mejoren sus niveles de producción y desempeño.

Por su parte, Vázquez P., Mollineda C., Veitía M. (2009). Plantean en su revista que liderazgo compartido, es una concepción de dirección que permite desarrollar una cualidad que es ejercida por el que dirige para lograr que todos los colaboradores o miembros de una organización sean partícipes del desarrollo de su institución educativa.

Para lograr el liderazgo compartido el gerente debe ser ejemplo en la utilización y colaboración del poder, en el grupo que dirige, debe con su experiencia y justeza transformarlo, y proyectar una imagen que transmita y cree valores en el colectivo, debe conocer el contexto, no realizar imposiciones de ninguna índole sobre sus colaboradores, a los que educa para gobernar de conjunto e influir en su formación permanente desde el puesto de trabajo,

logrando un sentido de pertenencia para elevar los resultados del trabajo en todos los indicadores institucionales.

No se puede dirigir una actividad, si no se conoce el contexto que se dirige, si no se está capacitado en el plano teórico-metodológico y científico, con conocimientos y habilidades en la labor de gerente; a estas exigencias se agrega el ejemplo principal motor que dinamiza el alcance de la autoridad moral, como fuente de poder.

El liderazgo compartido, transforma el potencial, entre dirigentes y dirigidos. Se necesita que el gerente deje de hacer las cosas a la manera antigua, a lo individual, haga que los demás, sus colaboradores, comiencen a hacer las cosas de una manera diferente, con colegiaturas, para buscar el consenso en la solución de los problemas de hoy.

El liderazgo compartido es una forma de lograr que los colaboradores sientan que se les tiene en cuenta y piensen con mayor motivación en su actividad concreta, en su actividad profesional. La participación de que se habla, no es falsa para eliminar la resistencia a la autoridad, es la participación como medio para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas. La participación no se ordena, se desarrolla, al lograr la implicación de los colaboradores en los objetivos y metas de la organización.

En el mundo actual de los negocios muchas empresas toman la decisión de agruparse, establecer sinergias o alianzas estratégicas para hacer frente al ambiente en el que se desarrollan y sobre todo para crear valor a sus empleados. Es aquí cuando los gerentes deciden adoptar un liderazgo compartido, es decir reparten las responsabilidades del más alto nivel entre dos o más personas. Este tipo de liderazgo impulsa la agilidad, creatividad y racionalidad ya que alienta a todos los miembros de la organización a poner en marcha sus ideas en vez de esperar la autorización de sus superiores para poder accionar en ciertos ámbitos.

Es importante tomar en cuenta que este estilo de liderazgo puede ocurrir en cualquier nivel de la pirámide jerárquica. Asimismo, el liderazgo compartido resulta efectivo cuando la estructura es bastante compleja, de modo que permite al gerente educativo descentralizar la toma de decisiones y diluye la carga de trabajo entre varios líderes, para garantizar el desempeño y cumplimiento de los objetivos de la estrategia global de la institución. Por lo tanto, el liderazgo compartido es poder hacer las cosas bien entre dos o más líderes que se esfuerzan equitativamente y que se interrelacionan entre sí compartiendo información.

Están conscientes que no se trata de una competencia interna en la que se deba demostrar quién es más audaz o inteligente, sino que la toma de decisiones o carga de trabajo se reparte entre ellos ya que no es posible concentrar todas las funciones en un solo individuo, se trata que los líderes trabajen en equipo para proyectar a la organización hacia horizontes más altos de rendimiento organizacional, superando las expectativas de sus miembros y grupos de interés.

Por otro lado, es imprescindible que, al momento de establecer las alianzas, los representantes de las instituciones o la persona designada al proyecto para implementar y contribuir con la estrategia global, tenga la habilidad para trabajar en equipo, garantizando el éxito de la alianza. De manera que tanto los intereses de todos los involucrados sean contemplados, así como su capacidad para negociar sea puesta en marcha para la resolución de conflictos. Sin embargo, hay gerentes a los que se les dificulta adoptar el estilo de liderazgo compartido puesto que están cerrados en su propio mundo y no logran comprender las ideas de los demás líderes. Es por ello que es necesario contribuir proactivamente para desarrollar nuevos líderes, así las personas no tendrán dificultades para conformar una red del liderazgo compartido.



## **2.2. Liderazgo distribuido y perspectivas para su asociación con la mejora del gerente educativo.**

A partir de los cuestionamientos del enfoque tradicional de liderazgo educativo, el enfoque distribuido ha sido relevado por la investigación de los últimos años. Autores como: Gronn, (2003), Harris, (2009); y Harris, (2012), con perspectivas conceptuales diferentes, pero con focos tanto en la práctica del liderazgo como en la atención a otros actores influyentes en las decisiones escolares, buscan comprender el liderazgo de forma distinta a la tradicional.

Por su parte, (Camburn y Won, citado en Harris, 2009) analizan la relación entre liderazgo distribuido y el cambio pedagógico, basándose en la distribución de responsabilidades de liderazgo entre profesores líderes, quienes actúan como palanca para el cambio pedagógico. Por otro lado, (Mascall, citado en Harris, 2009) plantea sobre los efectos de cuatro patrones de distribución de liderazgo, precisando que si los profesores creen en el poder de la cooperación y en el uso de la reflexión como base para la toma de decisiones, y además tienen creencias realistas respecto de las capacidades de liderazgo de sus colegas, tendrán más probabilidades de percibir las posibilidades de compromiso en patrones de distribución de liderazgo más planificados y alineados. Así mismo, Hallinger y Heck, en Harris, (ob.cit.), resumen los resultados de varios estudios con respecto a la relación entre liderazgo distribuido y la mejora del gerente educativo.

El liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente “por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide organizacional” (Fletcher y Kaufer, cit. en (Leithwood, et al., 2005: 98). Los autores manifiestan que este tipo de liderazgo se da en la praxis del director educativo, puesto que éste dependerá que el liderazgo sea compartido, en relación a los efectos en el aprendizaje, expresan que estos

son mayores cuando dicho liderazgo está ampliamente compartido entre todo el personal de la institución.

Asimismo, los autores coinciden en que este tipo de liderazgo residiría más en una función de la institución, orientada a distribuir poder e influencia para la convergencia en propósitos académicos compartidos. Tal distribución estaría fundamentada en estimular la interacción social para traspasar poder a otros, generando condiciones y acciones a terceros, más que ejercer el poder desde una perspectiva unipersonal.

### **3.3. El liderazgo compartido desde el enfoque complejo.**

Las instituciones educativas y sus gerentes, en la actualidad se encuentran en constantes cambios en todos los niveles; estos avances aumentan y cada día son vistos como algo necesario para sobrevivir. Para que las instituciones sean competentes de manejar estos cambios, es preciso un proceso de transformación y reinención. Por ello el liderazgo enfrenta constantemente el reto de la creatividad e innovación. Las demandas y expectativas están cambiando y desarrollando al punto en donde estas expectativas, excedan las capacidades de los sujetos.

Para Arbaiza, (2010) “el liderazgo de hoy, actúa en un contexto organizacional, complejo, incierto y de interacciones”. (pág. 34). Es decir; A partir de los desafíos que atraviesan las organizaciones, se planea la necesidad de reducir la complejidad y la incertidumbre para alcanzar una perspectiva deseable del futuro. Por tal motivo, el liderazgo compartido debe tener un sentido de propósito y una visión. El éxito de las instituciones, está en la habilidad de actuar responsablemente, de las personas que las lideran, es cumplir compromisos con soportes de otros.

Algunos fenómenos inconstantes, y turbulentos como la era de la globalización y la innovación tecnológica, han dado lugar a la complejidad incierta, dinámica y sin precedentes en el ambiente de las instituciones

actuales. Estas corrientes hacen que el ejercer el liderazgo sea cada vez más arduo, puesto que los cambios ocurren cada vez más constantes. Por esta razón, las demandas del liderazgo compartido engloban la interpretación del ambiente, el trabajo de la estrategia apropiada y la construcción de una institución que prospera en tal contexto, asegurando el funcionamiento sostenido de la organización.

## 2. Contexto Metodológico del Fenómeno

En la metodología utilizada se pretende dar una orientación compleja de liderazgo compartido del gerente educativo, la investigación se ubica en el tipo de investigación de campo, con carácter descriptivo. Porque se ajusta a lo que señala Sabino (2002) “Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando las informaciones de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador” (pág. 35). Siendo el modelo pertinente para realizarlo la investigación de naturaleza cualitativa, por su parte, Martínez (2006) plantea que la investigación cualitativa “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, sus estructuras dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (pág. 66); por lo cual, las metodologías cualitativas se destacan por poseer dos cualidades, a juicio del referido autor: “se caracteriza por ser sensibles a la complejidad de la vida humana actual, por un lado y por el otro aplicar procesos rigurosos, sistemáticos, críticos para lograr conocimientos defendibles epistemológica metodológicamente ante la comunidad científica internacional” (pág. 9).

La investigación se fundamenta en un estudio fenomenológico apoyado en la teoría de la hermenéutica. Según Edmund Husserl (1997), la fenomenología “consiste en examinar todos los contenidos de la conciencia, determinar si tales contenidos son reales, ideales, imaginarios” (pág. 28). De tal manera, el método fenomenológico no parte de algo admitido, sino del

mundo conocido, del cual hace un análisis descriptivo en base a las experiencias compartidas. Por lo tanto, la situación estudiada es una realidad personal, propia de cada gestor, captada desde el marco de referencia interno de cada uno, quien la vive y experimenta, es una realidad fenoménica que le concierne a la esencia. Se refiere a la búsqueda de la esencia del fenómeno, a través de la descripción, reflexión y comprensión de lo real, relacionando el conocimiento auténtico del fenómeno con el mundo natural y complejo.

En cuanto a los actores sociales, se estimó pertinente, emplear un muestreo intencionado, puesto que la investigadora seleccionó a una parte de los sujetos de acuerdo a las necesidades del estudio, para relacionar desde el enfoque complejo el liderazgo compartido del gerente educativo, se consideró oportuna la consulta a tres (3) informantes con funciones gerenciales, pertenecientes a tres (3) instituciones educativas del Municipio Escolar N.º 5, Municipio Bolívar del Estado Barinas.

En la investigación la técnica se basó en la observación directa de documentos y acciones que muestren construcciones teóricas derivadas de la praxis misma, debido a que se adaptan mejor a los objetivos del estudio, Resultó conveniente utilizar la entrevista a profundidad puesto que es una técnica sencilla y usual en la investigación cualitativa, la misma permitió recabar información en relación al liderazgo compartido del gerente educativo desde un enfoque complejo.

Posteriormente se procedió a la utilización operativa de los métodos y técnicas para estudiar, analizar, interpretar y comprender la realidad encontrada. La información recabada fue analizada y validada de manera confiable a través de la triangulación. Por lo tanto, se tiene que la idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil.

Para la interpretación y comprender la realidad encontrada se utilizó el procedimiento propuesto por Martínez (2006), desplegado en etapas que

permitió la emergencia de la estructuración teórica. Este procedimiento consistió en categorizar la información, transcribiendo la disertación obtenida por los informantes claves, de acuerdo a las categorías y subcategorías previamente definidas en el cuadro de unidades de análisis, para la estructuración, consistió en la interpretación de los significados de las inquisiciones suministradas por los informantes, integrando y estableciendo relaciones con las categorías anteriormente identificadas, luego los resultados alcanzados en esta etapa se compararon con los referentes teóricos. Para la contrastación, la información recolectada se someterá a la contrastación empírica con los mismos informantes que participaron en el estudio, validando los resultados producidos.

### **3. Avances o Resultados**

Una vez obtenida la información sobre el objeto de estudio, se integrarán los hallazgos de la investigación en un todo coherente y lógico, para así con nuevos significados dar paso a la construcción del análisis. Como resultados, se procederá a realizar descripciones y explicaciones que orientan hacia la construcción de un aporte novedoso fundamentado en el liderazgo compartido, desde la perspectiva del pensamiento complejo para generar una gerencia educativa de calidad en las instituciones educativas en el nivel de educación primaria. En este sentido, se realizó la descripción de los fenómenos, el estudio analítico de contenidos y la activación de procesos reflexivos.

En consideración a lo antes mencionado, durante el proceso de investigación se ha podido constatar que gran parte del personal que cumple funciones gerenciales desconocen competencias inherentes al cargo que ocupan, así como identificar los procesos organizacionales que promueven el liderazgo compartido dentro de una institución, para liderar el desarrollo de actividades y tener en claro los objetivos institucionales, también el proceso

para identificar el talento humano para los diferentes contextos y nutrir la visión de su institución, además, que en las organizaciones el director no integra conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conductas en las instituciones objeto de estudio.

De igual manera, se verifica la necesidad de orientación sobre el liderazgo compartido con un enfoque complejo, así como los beneficios organizativos que brindaría emplear esta filosofía compleja en la gerencia educativa, puesto que no se está al tanto del trabajo y desconocen la información, porque se evidenció incoherencias mencionando otros aspectos sin tener en claro el tema; por consiguiente, no poseen la formación académica ni la experiencia que los conlleve a optimizar sus funciones para alcanzar el éxito de la organización educativa.

#### **4. Consideraciones finales**

El objetivo de esta revisión estuvo orientado fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país, a través de como el adecuado desarrollo del liderazgo compartido con un enfoque complejo del gerente es un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto alcanzar una buena labor del docente.

A lo antes mencionado, se pueden expresar de forma resumida lo expuesto en el texto de ésta, partiendo de una perspectiva social y educativa, estos elementos analizados determinan que la puesta en práctica de manera eficiente de un liderazgo compartido del gerente educativo con un enfoque en cada uno de los elementos que ofrece la filosofía del pensamiento complejo en la indagación de posibles soluciones para superar esta problemática, es factible dado que busca comprender la esencia de la situación, para luego generar herramientas que permitan obtener la integración, el compromiso y participación activa que van en función del desarrollo de la institución educativa.

A lo antes expuesto, se deduce que los docentes que están en funciones gerenciales en las instituciones, muestran debilidad en lo que respecta al conocimiento y práctica del liderazgo compartido del gerente educativo con un enfoque complejo, puesto que están basados en el trabajo individual, dedicado su tiempo y esfuerzos en las tareas de tipo administrativo, descuidando el trabajo cooperativo y la armonía que debe existir en las relaciones humanas, sin brindar la atención que requiere el personal de la institución, tomando en cuenta las potencialidades de cada uno de los subalternos para el éxito en las instituciones.

Con relación a lo antes planteado, se recomienda que los gerentes educativos deben cumplir con los requisitos establecidos para ocupar dichos cargos, que les permita estar aptos y capacitados para llevar a cabo con efectividad y eficacia las funciones correspondientes. Asimismo, se manifiesta que el liderazgo compartido resulta efectivo cuando la estructura es bastante compleja, de modo que permite al gerente de la institución descentralizar la toma de decisiones y diluye la carga de trabajo entre varios líderes, de manera que garantiza el desempeño y cumplimiento de los objetivos de la estrategia general de la institución.

En este particular, se considera que el estudio representa un avance institucional que va a dar forma relevante en la aplicabilidad de los elementos que norman la praxis gerencial en las organizaciones educativas, facilitando a los directores, las capacidades necesarias para la ardua tarea que ejercen como gerentes, la cual se espera sea más participativa coherente a las necesidades del ser humano, evitando así, los conflictos en sus organizaciones.

## 5. Referencias

Arbaiza, L. (2010). **Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión.** Artículo. América-economía. Universidad Esan.

- Gronn P. (2003). **Liderazgo: ¿Quién lo necesita?. Liderazgo Escolar y Gestión**, 23(3), 267-90.
- Harris A. (2009). **Liderazgo Distribuido en las Escuelas: Desarrollando el líder mañana**. Londres: Routledge & Falmer Press.
- Harris A. (2012). **Liderazgo distribuido: Implicaciones para el papel del director**. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Hursserl, E., (1997). **Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica**. México, Editorial Alianza.
- Leithwood K. (2005). **Comprender el Liderazgo Principal exitoso: Progreso en una Brokenfront**. *Revista de Administración Educativa*, 43(6), 619-29.
- Loera, A. (2003). **Planeación estratégica y política educativa**. Documento de trabajo. México: sep.
- Lussier, A., (2007). **Liderazgo**. Editorial Thompson 2da Edición.
- Martínez, M. (2006). **La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)**. *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM ISSN: 1560 - 909X. VOL. 9 - Nº 1 – 2006, pp. 123 – 146.*
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. (5ta. Ed.). México: Orial.
- Senge, (2006). **Quinta Disciplina**. Edit. McGraw-Hill.
- Vázquez P. M., Mollineda C., Veitía M. L. (2009). **Liderazgo compartido ¿Teoría o Realidad?**. *Revista Varela*, Vol. 1, Nro. 25-2010, ISSN: 1810-3413.





**Yennifer Milagros Rangel**  
e-mail: [yenniferr23@gmail.com](mailto:yenniferr23@gmail.com)

Natural de Barinitas Estado Barinas, Venezuela. Licenciada en Educación Mención Integral en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (año 2007), Magister Scientiarum en Gerencia y Liderazgo en Educación por la Universidad Fermín Toro (año 2012), actualmente estudiante del Doctorando Ciencias de la Educación en la Universidad Fermín Toro Barinas. Labora como Docente en la Escuela Primaria Nacional “Orinoco” Barinitas estado Barinas, Docente tutora en los postgrados de la UFT, participante en diferentes cursos y jornadas de formación profesional como Socialización del conocimiento en el área de ciencias sociales, Seminario de Educación Virtual, Informática básica, introducción a la filosofía, adquisición y desarrollo del lenguaje, globalización de la educación, planificación educativa, prestaciones laborales, entre otras.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)